Marine Atlantic

2010/11 – 2014/15 Corporate Plan Summary

May 31st, 2010

Executive Summary

Marine Atlantic Inc. is tasked with fulfilling the constitutional mandate *to "maintain in accordance with the traffic offering a freight and passenger steamship service between North Sydney and Port aux Basques".* As an extension of the Trans-Canada Highway, this service is vital to connect the Province of Newfoundland and Labrador with mainland Canada. Not only do residents and tourists use this service as an opportunity to travel to and from the Province, but the service is also critical to the imports and exports of the Province, and as such the service is both a regional and national issue. Marine Atlantic's sole shareholder, the Government of Canada, provides a significant amount of funding to the Corporation, and any choices made on the future of the Corporation must incorporate a balance between the responsible allocation of public resources and providing a sustainable national transportation system at acceptable service levels.

The Corporation has struggled in recent years with fiscal challenges, unreliable vessels and assets, growing demand and poor service. It has lacked the management capacity and a funded plan to renew its fleet and to guide its future direction. The findings of a Special Examination carried out on the Corporation by the Office of the Auditor General (OAG) in 2009 identified significant deficiencies in Marine Atlantic's systems and practices.

As was the case in 2008, there were multiple occasions in 2009 when the Corporation was not able to meet its traffic offering on a timely basis, particularly during the peak eight-week summer season. Persistent mechanical breakdowns with the Corporation's older vessels, coupled with a thermal heating unit fire on the *MV Atlantic Vision,* resulted in delayed and cancelled sailings and the suspension of the Argentia service twice during the peak season. Delays and the Corporation's long standing policy of first-come-first-served for commercial customers resulted in long line-ups at the Corporation's terminals. Coupled with inadequate communications to both consumers and commercial users, customer satisfaction with the service was very low. As a result, heavy negative media coverage followed. The end result was very poor customer satisfaction levels and hardships for front line staff that bore the brunt of customer complaints.

Despite the economic turmoil of the last year, Marine Atlantic carried a record amount of Auto Equivalent Unit (AEU) traffic in 2009/10. Demands on the service grew 6.5 percent for passenger related vehicles and 4.6 percent for commercial vehicles when compared to the same period from the previous year. Traffic is expected to increase again in 2010/11 to a new record level due to the robustness of the Newfoundland and Labrador economy, and the growth in the Province's tourism business. Given that the Corporation will have the same fleet as it did during the peak season in 2009, it is anticipated the Corporation will again experience difficulty carrying traffic during the peak season again in 2010/11.

Marine Atlantic is taking measures to improve management of its traffic demand, primarily through the introduction of its commercial reservations in early 2010, but the peak demand will exceed available capacity in 2010/11 and some users of the service will have difficulty obtaining reservations within their desired timeframe. The Corporation's 2010/11 work plan includes the introduction of a number of short term improvements in time for the peak summer season.

The Corporation is currently undergoing a restructuring and building period. During 2009, significant changes were made to the Corporation's organizational structure as part of management renewal within the organization. Included within management renewal was the creation of two new departments to strengthen the customer service and strategic planning functions of the organization, along with reinforcing other core areas such as risk management, safety and security, and asset management. The addition of capacity at the management level of Marine Atlantic will enable initiatives to be undertaken in the areas of asset management, customer service, maintenance, information technology and quality, risk and compliance. A renewed focus on customer service training, internal communications and employee engagement across the organization will facilitate the cultural shift in the organization required to revitalize many aspects of the Corporation and the service that it provides.

Marine Atlantic reached a major milestone in 2009 with the completion of its Revitalization Strategy. The Revitalization Strategy includes five key elements: corporate governance, management renewal, asset renewal, revenue generation and cost effectiveness. This Strategy, built upon the Long Term Strategic Fleet Renewal Plan submitted to Transport Canada in 2008, updated the asset renewal elements and broadened the scope and scale of the strategic renewal to address areas of weakness identified by the shareholder, Board of Directors, management and the OAG.

The Corporation received a positive response from the shareholder in the March, 2010 Budget, and has been provided $521 million incremental funding over the planning period to implement its Revitalization Strategy. This investment will permit the Corporation to enter the planning period with the necessary funding to allow it to make the improvements demanded by its user and stakeholder communities. A key element in moving the Corporation forward is to transform its current fleet with the addition of two new chartered vessels, set to enter service in the 1st and 2nd Quarters of 2011/12 respectively, and by removing the *MV Caribou* and the *MV Joseph and Clara Smallwood*. Fleet renewal will enable improvement in areas that would not otherwise have been possible and will facilitate the completion of the Revitalization Strategy which, when executed, will have substantially transformed Marine Atlantic. 2010/11 will be an extremely important, yet very demanding, year for the Corporation as it lays the groundwork for a successful integration of the new chartered vessels and fulfillment of other elements of its Revitalization Strategy while managing the challenges of its ongoing business using existing resources.

Marine Atlantic's operational objective over the next year is to carry the maximum amount of traffic in an orderly, planned manner while undertaking efforts to integrate the new charter vessels into service. The summer schedule has been developed to maximize capacity in an attempt to meet peak traffic levels. Mechanisms will be implemented to inform customers of delays due to unforeseen mechanical breakdown and weather events. Management's objective is for users of the service to see a tangible improvement in sailing schedule attainment, reduced congestion at the Corporation's terminal facilities and an improved flow and availability of information compared to the previous period. As noted above, the Corporation is in a period of rebuilding, and it will take time to see the benefits of many of the initiatives undertaken during the planning period.

At the strategic level the Corporation is entering a transition year leading to its implementation of a significant and transformative 5 year agenda. The first year of the planning period will be challenging and can be viewed as a 'planning year', as the Corporation lays the groundwork, through studies, research, timeline and action plan setting, to fulfill the objectives of its Revitalization Strategy over the planning period. The Corporation will need to manage these aims together with the demands of its

existing business, and resources, which will result in an extremely demanding 2010/11. The remaining four years of the planning period will be focused on integration, implementation, and tracking the results of the programs as they are initiated and implemented.

Table of Contents

1 History, Corporate Profile and Governance 1
1.1 Legislative and Governmental Authority 1
1.2 The Board of Directors 1
1.3 Operations/Management 2
1.4 Fleet, Terminals and Related Facilities 2
1.5 Routes 4
1.6 Corporate Vision, Mission and Objectives 4
2 Annual Performance and Achievements 6
2.1 Corporate Achievements 6
2.1.1 Organizational Change 6
2.1.2 Revitalization Strategy 6
2.2 Quality, Risk and Compliance 7
2.2.1 Management Renewal and Reorganization 7
2.2.2 Enterprise Risk Management 7
2.2.3 Safety 7
2.2.4 Security 8
2.2.5 Environment 8
2.2.6 Insurance 9
2.3 Customer Experience 9
2.4 Operations 11
2.4.1 Vessel Operations 12
2.4.2 On-Time Performance 13
2.4.3 Vessel Maintenance 13
2.4.4 Terminal Operations 14
2.5 Information Technology (IT) 14
2.6 Human Resources 15
2.6.1 Training 18
2.7 Strategy and Corporate Affairs 18
2.8 Financial Performance 19
2.8.1 Revenues 19
2.8.2 Expenses and Working Capital 20
2.8.3 Capital 21
2.8.4 Cost Recovery 22
2.8.5 Financial Controllership 22
3 Revitalization Strategy 23
3.1 Governance 23
3.1.1 Financial Stewardship 24
3.1.2 Service Standards 24
3.1.3 Emphasis on governance within organization 24
3.2 Management Renewal 24
3.3 Asset Renewal 25
3.3.1 Fleet Renewal 25

3.3.2 Shore Based renewal 25
3.4 Revenue Generation 26
3.5 Cost Effectiveness 26
4 Planning Factors 27
4.1 Financial Objectives 27
4.2 Traffic Considerations 27
4.3 Traffic Projections 27
4.4 Assumptions Underlying Financials 28
4.4.1 Demand 28
4.4.2 Revenues 28
4.4.3 Expenses 28
4.4.4 Foreign Exchange 28
4.5 Cost Containment Measures 28
4.6 Fuel Surcharge 29
4.6.1 Alternative/Enhanced Pricing Principles 30
4.7 Competitive Pressures 30
4.8 Other Expense Factors 30
4.8.1 Inflation 30
4.8.2 Fuel Pricing 31
4.8.3 Currency Exposure 31
4.8.4 Pension Plan 31
4.8.5 Regulatory Impacts 32
4.9 Operational Factors 33
4.9.1 Labour Costs 33
4.9.2 Maintenance and Mechanical Failure Costs 33
4.10 Office of the Auditor General: Special Examination Report - 2009 33
4.11 Sensitivity Analysis 34
5 Planning for the Future 35
5.1 Quality, Risk, and Compliance 35
5.1.1 Enterprise Risk Management 35
5.1.2 Safety 35
5.1.3 Security 36
5.1.4 Environmental Stewardship 36
5.1.5 Insurance 37
5.2 Customer Experience 37
5.2.1 Schedule 38
5.2.2 Communications 39
5.2.3 Customer Service and Satisfaction 39
5.2.4 Revenue Generation & Cost Efficiencies 40
5.3 Operations 40
5.4 Information Technology 42
5.5 Human Resources 45
5.6 Strategy and Corporate Affairs 47
5.6.1 Policy and Strategic Planning 47
5.6.2 Governance 47

5.6.3 Communications 47
5.6.4 Legal Services 48
5.6.5 Revitalization Strategy Initiatives 48
5.7 Financial Management 49
5.7.1 Revenues 49
5.7.2 Expense Management 49
5.7.3 Cost Recovery 49
5.7.4 Financial Controllership 49
5.7.4.1 Bank Line of Credit 51
6 Asset Management Planning 52
6.1 Challenges 52
6.2 Capital Needs 53
6.3 Lifecycle Management 53
6.4 Emerging Projects 54
7 Financial Statements 55
7.1 Statement A: Income Statement 56
7.2 Statement B: Funding from Operations and Government 57
7.3 Statement C: Balance Sheet 59
7.4 Statement D: Statement of Cash Flow 60

Appendices

Appendix A: Marine Atlantic Organizational Chart 61
Appendix B: OAG Recommendations Cross-Referenced to Plan Sections 62
Appendix C: Accountability Agreements Samples 67

1 History, Corporate Profile and Governance

Until 1976, the Canadian National Railway Company, through its East Coast Marine and Ferry Branch, had managed and operated certain ferry and coastal shipping services under the provision of various Entrustment Orders made by the Governor-in-Council pursuant to the provisions of section 19 of the *Canadian National Railway Act*. CN Marine Inc. was incorporated to manage, under a specific operating contract, certain ferry and coastal shipping services on behalf of the federal government. In 1979, the first year of operations under the rearrangements, CN Marine Inc. managed seven water and two rail car handling services on behalf of the federal government.

Marine Atlantic was formed as a federal Crown Corporation in 1986 by means of the *Marine Atlantic Acquisition Authorization Act, 1986* for the purposes of the "acquisition, establishment, management and operation of a marine transportation service, a marine maintenance repair and refit service, a marine construction business and any service or business related thereto". In 1995, the National Marine Policy directed Marine Atlantic to commercialize its operations and transfer certain ferry operations to provincial control. The ferry service between Saint John, New Brunswick, and Digby, Nova Scotia, as well as the ferry service between Yarmouth, Nova Scotia, and Maine, U.S.A were privatized in 1997 through a public Request for Proposals. The ferry service between Cape Tormentine, New Brunswick, and Borden, Prince Edward Island, was terminated in 1997 with the opening of the Confederation Bridge. The coastal ferry service of Newfoundland and Labrador was transferred to the province of Newfoundland and Labrador in 1997.

Consequently, since 1997 Marine Atlantic's mandate has been focused on fulfilling Canada's constitutional obligation to Newfoundland and Labrador by providing a year-round freight and passenger ferry service between North Sydney, Nova Scotia, and Port aux Basques, Newfoundland and Labrador. The Corporation also operates a non-constitutional, seasonal service (June to September) between North Sydney, Nova Scotia and Argentia, Newfoundland and Labrador.

1.1 Legislative and Governmental Authority

In 1949 when Newfoundland joined Canada, the ferry service was accorded special constitutional status under Term 32(1) of the Terms of Union (*The Newfoundland Act*, 1949) which guarantees that Canada will "*maintain in accordance with the traffic offering a freight and passenger steamship service between North Sydney and Port aux Basques, which, on completion of a motor highway between Corner Brook and Port aux Basques, will include suitable provision for the carriage of motor vehicles.*"

1.2 The Board of Directors

Marine Atlantic has a Board of Directors made up of 10 persons, including the President & CEO, reporting to the Parliament of Canada through the shareholder, the Minister of Transport, Infrastructure and Communities. Board members are appointed for one to five year terms, which can be extended at the discretion of the Crown. The Board currently holds five regularly scheduled meetings annually, convening additional meetings as needed.

Membership of the Board includes individuals with experience in the marine industry, accounting, law, marketing, tourism, and a broad spectrum of general business experience, all beneficial in providing Marine Atlantic with appropriate governance direction.

Three permanent Board committees function to support and advise the Board: Audit and Risk, Corporate Governance and Human Resources & Pension Management. The Audit and Risk Committee oversees the Corporation's standards for integrity and behaviour, financial reporting, risk assessment, internal audit and management control practices. The Corporate Governance Committee ensures the Board has prudent and effective governance practices to create an environment of excellence. The Human Resources & Pension Management Committee oversees all aspects of the Corporation's human resources and pension plan issues.

1.3 Operations/Management

The Corporation's business functions are divided between the Provinces of Newfoundland and Labrador and Nova Scotia. The Corporate Head Office, which is located in St. John's, houses the President & CEO, Customer Experience and Strategy & Corporate Affairs functions. The Finance, Information Technology and Quality, Risk & Compliance functions are situated in Port aux Basques, while the Operations and Human Resource functions are located in North Sydney. All staff responsible for vessel logistics operates from the Corporation's ferry terminals at each of Port aux Basques, North Sydney and Argentia.

Marine Atlantic has one inactive subsidiary company, Newfoundland Dockyard Corporation, which will be fully wound-up once an outstanding litigation file is complete.

A new corporate structure was launched in April 2009. Two new departments were created to focus on customer experience and strategic planning. The new Vice Presidents were hired in July of 2009. Additional staffing of the non-executive new positions is in progress.

Employees and managers of the Corporation are subject to the "Conflict of Interest Guidelines" that govern situations and positions of influence as well as access to corporate information.

1.4 Fleet, Terminals and Related Facilities

Marine Atlantic's current vessel fleet consists of four ocean-going ferries, all with ice breaking capability. The Corporation is expected to transform the fleet through the addition of two ROPAX ferries, due to enter service in the 1st and 2nd Quarters of 2011/12, and the removal from service of the *MV Joseph and Clara Smallwood* and the *MV Caribou*. The two new ROPAX vessels are well suited to Marine Atlantic's environment as they contain high wind speed thresholds, have similar manoeuvrability as the Corporation's existing fleet, can carry a high capacity of traffic, and are very fuel efficient.

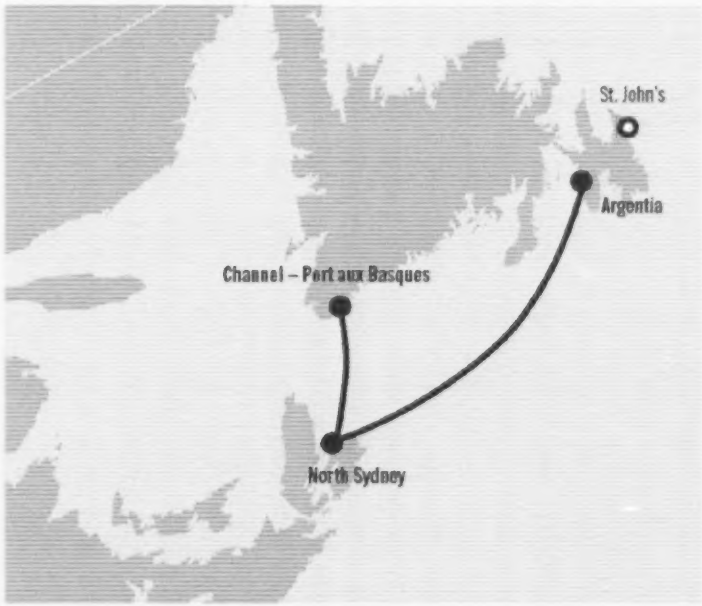
Marine Atlantic also operates ferry terminals and associated facilities at each of the ports in North Sydney, Port aux Basques and Argentia. These areas include docks, wharves, piers and vehicle marshalling areas, together with other structures, such as passenger terminals, ticket booths, maintenance facilities and administrative offices. There is also a variety of rolling equipment needed to support the ferry service, such as service vehicles, maintenance equipment and yard tractors/shunt trucks.

In Port aux Basques, the Corporation owns and operates a bulk fuel storage facility with the capability to produce the blended fuels used by the vessels. Marine Atlantic also owns a ferry terminal in Bar Harbor, Maine, USA that has been under long term lease to a private ferry operator. At this point in time it is uncertain whether the private ferry operator will continue with the ferry service to Bar Harbor, and discussions are ongoing with the operator and other stakeholders to determine possible options for the facility.

1.5 Routes

Marine Atlantic's Gulf ferries operate on a 12-month basis on the 96 nautical mile route between the towns of Channel-Port aux Basques, Newfoundland and Labrador and North Sydney, Nova Scotia. For passengers, passenger vehicles, and commercial vehicles, this route is the logical link in the Trans-Canada Highway connecting the Island of Newfoundland with the remainder of Canada.

The Corporation also operates a seasonal service (from late June to late September) between the ports of Argentia (located on Newfoundland's Avalon Peninsula and close to the major population centers) and North Sydney. This 280-nautical mile route significantly reduces the almost 1,000 kilometre highway drive to Port aux Basques from the Avalon Peninsula. A circular route, popular with many tourists, entering on one coast and exiting from the other, avoids a traveller's need to repeat a 10-hour highway drive across the Island of Newfoundland.



1.6 Corporate Vision, Mission and Objectives

Underlying Marine Atlantic's Corporate Plan are its current Vision and Mission Statements, Service Goals, and Values. Thus, the Corporation's success in achieving its business objectives must always be measured against the achievement of these ultimate corporate beacons. The Corporation's Vision Statement is "To achieve excellence in fulfilling the federal mandate to provide a ferry service between the mainland of Canada and the Province of Newfoundland and Labrador". The Mission Statement is "to provide a safe, environmentally responsible and quality ferry service between the Island of Newfoundland and the Province of Nova Scotia in a reliable, courteous and cost-effective manner".

Marine Atlantic's goals include:

Safety:	***To promote, foster and maintain safety.***
Environment:	***To promote, foster and maintain environmental stewardship.***
Cost-effectiveness:	***To operate an efficient and cost-effective ferry service.***
Customer Service:	***To provide a quality ferry service to customers in a reliable and courteous manner.***
Human Resources:	***To manage and maintain a motivated and qualified workforce.***

2 Annual Performance and Achievements

As a component of its Corporate Plan development, Marine Atlantic annually elects to report on its recent activities in the operation of the business. A summary of the Corporation's performance for the last year, by department, is below.

2.1 Corporate Achievements

2.1.1 Organizational Change

The 2009/10 fiscal year was a year of change within Marine Atlantic. In April of 2009 there was a new organizational structure put in place. This new structure was the result of an organizational review in which external consultants were engaged. The results of this review are evident throughout the Corporation as roles to increase communications and governance were created. The newly created executive positions were staffed by July of 2009. These new positions are Vice President of Strategy and Corporate Affairs and Vice President of Customer Experience. The Vice President of Operations role was also filled after a retirement left the position vacant and the role of Chief Information Officer was moved to the executive level. The position of Director of Internal Audit was also created. In addition, the role of Director of Quality, Risk and Compliance was created and filled.

2.1.2 Revitalization Strategy

In 2008, following through on the 2006 direction provided by Government to advance the Fleet Renewal Plan, the Corporation created the Long Term Strategic Fleet Renewal Plan. This plan, which included a cost benefit analysis on proposed fleet options, was deemed insufficient and as a result the Corporation built upon this in the creation of a comprehensive Revitalization Strategy which was submitted to the Government of Canada in October 2009. The Revitalization Strategy was developed utilizing national and international consulting firms with industry expertise in areas that include traffic forecasting, financial analysis, ship design and operational efficiency and encompasses five areas – governance, management renewal, asset renewal, revenue generation and cost effectiveness.

During this process the Corporation has worked to draft customer service standards, refine the fleet renewal plan, develop traffic management strategies, detail cost containment and revenue generating strategies and address shore-based infrastructure renewal. This process allowed Marine Atlantic to address the magnitude of funding levels over the next 25 years based on a realistic implementation schedule for the cost containment strategies, incremental revenue strategies, and asset renewal plan. Transport Canada reviewed the Corporation's due diligence process with the asset and financial models through multiple working group sessions with the consulting firms contracted by Marine Atlantic. Transport Canada also engaged a separate professional services firm to perform an analysis of the assumptions that were inherent in the financial models.

The Strategy includes governance changes aimed at strengthening accountability and providing a more robust framework that would facilitate its implementation. The options for asset renewal, as part of the overall Revitalization Strategy were presented in time for Budget 2010 considerations and a positive decision was received from the shareholder. The Corporation was granted funding of $521 million for the upcoming planning period.

2.2 Quality, Risk and Compliance

2.2.1 Management Renewal and Reorganization

As part of the Corporation's reorganization a new division of Quality, Risk & Compliance was created to address the areas of risk, insurance, claims, safety, security and the environment. The new position of Director of Quality, Risk & Compliance was filled in late September 2009, and the new department structure was approved in November 2009. A new Safety and Environmental Technician position is also being staffed. Starting in 2010/11 this newly created division will have the overall responsibility for the Enterprise Risk Management, Safety, Security, Environmental, Claims and Insurance functions of the Corporation.

2.2.2 Enterprise Risk Management

Throughout 2008/09 the Corporation's only risk management resource, the Manager of Risk and Strategic Business Planning was assigned to several special projects related to Marine Atlantic's corporate renewal. This included a full-time assignment working on the Revitalization Strategy, and acting as co-chair of the joint Marine Atlantic-Transport Canada working group, from March to September 2009. As a result of this management resource shortage, commencement of many risk management activities of the Corporation was deferred until late 2009.

In April 2009, Marine Atlantic began to develop a Pandemic Response Plan to ensure the Corporation was fully prepared to minimize the effects of the worldwide H1N1 Influenza Pandemic. In September 2009, the department was tasked with assessing and accelerating Marine Atlantic's state of readiness ahead of the anticipated "second wave" of pandemic flu expected to arrive in October/November 2009. The plan was completed in October of 2009. A Pandemic Task Force was created to expedite the completion of the plan, ensure essential supplies were stockpiled, and all employees were educated on their roles and responsibilities under the plan. Business Continuity Plans were created for all departments to allow "critical functions" to continue during a pandemic. Readiness audits were (and continue to be) completed in all work areas throughout the Corporation to maintain vigilance and preparedness.

In the fall of 2009, the Executive and senior management of the Corporation undertook several risk planning workshops and sessions to identify, rate, and rank the Corporation's top strategic and operational risks. A draft Corporate Risk Register was created by Management and reviewed by the Audit and Risk Committee in December of 2009. Risk planning workshops were held for various departments starting in January 2010 to begin the process of developing departmental risk registers, and will continue to be held throughout 2010/11.

2.2.3 Safety

Safety is paramount to the Corporation and is highlighted in its Mission Statement and corporate values. Marine Atlantic's Safety Officer left the Corporation in July 2009, and the new Director of Fleet Operations has been filling the role of Safety Officer and Designated Person Ashore on a temporary basis, with the assistance of the Safety & Environmental Technician. A competition was launched for a new Corporate Safety Officer and an additional Safety and Environmental Technician to augment the safety management resources within the Corporation. The Corporate Safety Officer position was filled in March 2010, and the Safety and Environmental Technician role is expected to be filled shortly.

Marine Atlantic's fleet is maintained to standards and codes set out by Transport Canada Marine Safety, Lloyd's Register, Det Norske Veritas, the Republic of Cyprus, the American Bureau of Shipping Classification Societies (depending upon the vessel), as well as the International Safety Management (ISM) Code. In addition to being audited internally, the Corporation's Safety Management System is externally audited by Lloyd's Registry.

The Corporation's Safety Policy Committee continues to develop and monitor the Occupational Safety and Health Program. The goal of this program is to enhance the safety culture of all employees, to provide training and development in support of the program, and to comply with applicable regulations. Health & Safety Policy Committee meetings continue to be held quarterly and Joint Occupational Health & Safety Committee (shore sites) and Marine Occupational Health & Safety Committee (vessels) meetings are held on a monthly basis.

2.2.4 Security

Security at Marine Atlantic includes the physical security of passengers both on-shore and on the vessels, safeguarding cargo and assets, and securing the environment in which the Corporation conducts business. Marine Atlantic's goal is to meet and/or exceed maritime security requirements.

With the addition of the Cypriot-flagged *MV Atlantic Vision*, Marine Atlantic is now governed by the Marine Transportation Security Regulations (MTSR) Part III, which requires port facility security plans for Transport Canada certification. Marine Atlantic has developed security plans for North Sydney and Port aux Basques terminals and submitted them to Transport Canada Marine Security for review. The initial review of the North Sydney security plan has been completed and returned to Marine Atlantic for further enhancement. The Ship Security Plan for the *MV Atlantic Vision* has been certified by Transport Canada and is currently in effect.

Effective December 23, 2009, Marine Atlantic is regulated by Canada's new Domestic Ferries Security Regulations (DFSR). These new regulations govern the *MV Caribou*, *MV Joseph and Clara Smallwood* and *MV Leif Ericson* as well as the ports servicing them.

To ensure compliance with the MTSR and the new Domestic Ferries Regulations, several enhancements still need to be implemented. These include additional fencing with access control points and procedures, baggage handling procedures, and screening protocols for passengers, vehicles and supplies. Planning for implementation of this change was completed in 2009/10.

2.2.5 Environment

The Environmental Policy of the Corporation commits to meeting the business objectives of the Corporation in a manner respectful and protective of the environment and in full compliance with the law. An important tool in managing the environmental commitments of the Corporation is the development and maintenance of an Environmental Management Plan.
In 2009, Marine Atlantic participated in Phase III of Environmental Site Assessments for its three ferry terminals at North Sydney, Argentia and Port aux Basques. This was required by the Land Lease Renewal process between Transport Canada and Marine Atlantic. Phase I and II of the Environmental Site Assessments supports the need for Marine Atlantic to develop an Environmental Management Plan which will contain sections on fuel management, water management, wastewater management, solid

waste management, air emissions, security and the transportation of dangerous goods. Completion of Phase III Site Assessments with final reports can be expected in the first half of 2010/11.

2.2.6 Insurance

Marine Atlantic carries both liability and asset protection insurance at levels established on the advice of its insurance brokers. There was a significant increase in the total insured value of the Corporation's vessels when the *MV Atlantic Vision* was added to the fleet in late 2008. Historically, the Corporation has had a good overall insurance record. However, there have been an increasing number of claims against the Hull and Machinery Policy due to mechanical failures in the Corporation's older vessels.

In November 2008, the Corporation was presented with a major claim against its Protection and Indemnity Insurance policy for an incident involving the *MV Atlantic Freighter* and the alleged interference with an underwater fibre optic communications cable by the ship's anchor. As a result the Protection and Indemnity Insurance premiums increased by 35 percent in 2009/10.

2.3 Customer Experience

As part of the Management Renewal process, in the summer of 2009 the Corporation hired the new Vice President of Customer Experience, to provide customer-oriented leadership at the executive level to help the Corporation to significantly improve customer service. The Vice President of Customer Experience will focus on all aspects of the customer experience, including Onboard Hospitality, Passenger Services, Reservations, and Customer Relations. Key priorities and responsibilities include ensuring that customer experiences are delivered consistently and administered smoothly across the Corporation and in accordance with corporate policies and relevant legislation. This new role will also be of key importance in leading the Corporation towards maximizing the financial contribution to cost recovery through revenues generated from transportation, amenities, and both on-board and on-shore customer experiences. This area of responsibility includes the marketing functions of the Corporation, including advertising, promotions, pricing, and the development of new products and services.

During the past year Marine Atlantic faced a myriad of customer experience challenges. These issues, brought on by a number of mechanical failures and a host of severe weather delays, resulted in thousands of travelers having their plans disrupted. In July, during the peak of the summer travel season, a fire in the thermal heating unit on the *MV Atlantic Vision* caused Marine Atlantic to not meet the traffic offering for several days. The cancellation of six voyages of the *MV Atlantic Vision* on the Port aux Basques to North Sydney route and two voyages of the *MV Joseph and Clara Smallwood* on the Argentia to North Sydney route, forced staff to try to manually contact over 32,000 passengers to try and reschedule their reservations. Reservations and terminal staff were forced to turn away a significant number of potential travelers who were unable to book a timely passage and customers trying to make a crossing without a reservation inevitably met long line-ups and delays. Commercial customers trying to move goods on or off the Island of Newfoundland were forced to wait 24 to 36 hours which lead to major traffic congestion and public outcry. A backlog of approximately 1,900 commercial units filled the terminal parking lot to capacity and spilled onto the TransCanada Highway, causing major traffic problems and issues for Marine Atlantic's staff, the Cape Breton Regional Municipality and the RCMP. In the absence of a commercial reservations system, a manual priority numbering system was implemented allowing commercial traffic to leave the property and still maintain priority sequence for the next available crossing.

In conjunction with the mechanical and weather delays, Marine Atlantic's customers experienced a host of issues related to poor customer interaction and communications. On several occasions during unplanned schedule interruptions customers were not supplied with timely and accurate information. This was a result of conflicting information being provided by the website, media, telephone hotline, and terminal message boards as well as front line staff which added additional customer confusion. The demand placed on the Corporation's website and telephone hotline was so great that the systems were rendered virtually inoperable and customers were not able to receive the updated information they required. These issues have caused tourists, residents, commercial truckers, manufacturers, exporters, trucking associations, food suppliers, hoteliers and elected officials to speak out vehemently and negatively against Marine Atlantic and the Government of Canada. The Corporation acknowledges that it must put measures in place to ensure that customer interaction is in the forefront. An electronic communications system, which includes the ability to send automated text messages and call cellphones, has been tendered. Implementation for this messaging system is planned for the summer of 2010.

April 1, 2009 saw the introduction of the *MV Atlantic Vision* and while the overall implementation has been considered a success, it was not without its challenges. The *MV Atlantic Vision* came under heavy scrutiny in the media partly due to the lack of suitable public seating and washroom capacity. Completing cabin cleaning in the port time allocated proved to be an issue during the peak period due to the larger number of cabins on the *MV Atlantic Vision* compared to the other vessels in the fleet. A number of adjustments were made to the operating plan including a reduction in the number of cabins available for day time crossings.

The Customer Experience department continued to work with internal departments and stakeholder groups to develop a commercial reservation system which was publicly launched in the spring of 2010. While there have been challenges with the implementation of the system and some resistance from certain segments of the commercial trucking industry, it will allow the Corporation to enhance the service and manage demand for commercial customers, thereby increasing the ability to manage traffic issues and prevent commercial traffic buildup at the terminals in the face of growing capacity constraints. Work continues on refinements to the system to meet the needs of the commercial trucking industry and several enhancements/adjustments to the system are planned in the coming months. Capacity remains by far the most significant impediment to a effective commercial reservations system, and this issue will be addressed in 2010/11 with the planned enhancements to the fleet.

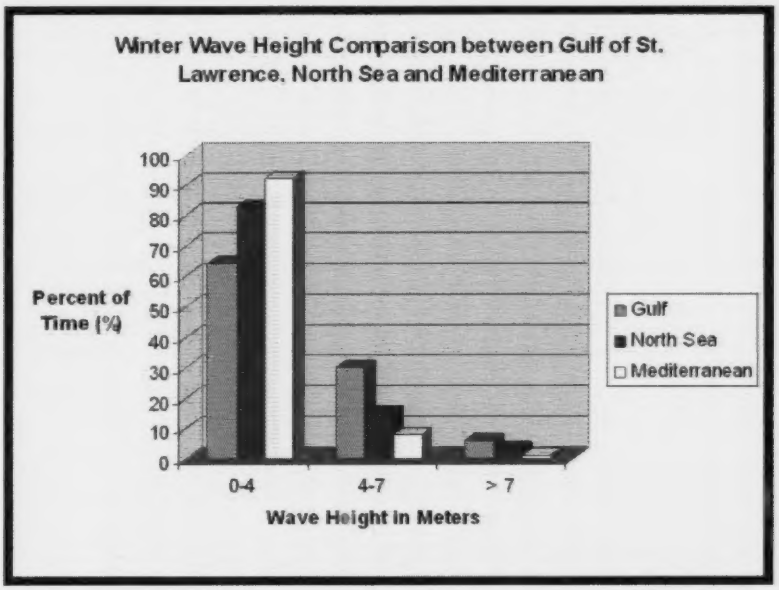
A special fare to honour Canada's Armed Forces personnel, veterans and their families was established by Marine Atlantic for travel on certain dates between May 1, 2009 and October 31, 2009. The *Canadian Forces Appreciation Fare* provided qualifying customers, as well as up to three companions travelling in the same vehicle and on the same reservation, with a complimentary passenger fare on the Port aux Basques/North Sydney ferry route, or a 50 percent discount on their passenger fare when travelling on the Argentia/North Sydney route. This special fare was very well received with more than 10,000 qualifying individuals availing of the promotion.

Over the past year, the department has begun to put together a customer experience plan which will guide all aspects of customer service including, marketing, new service development, pricing and service delivery. This plan will provide the foundation for all future work in these areas. In addition, a comprehensive program of research was developed in the past year to identify the drivers of

satisfaction, and to ensure the Corporation has a deep understanding of what constitutes value for the different customer segments.

2.4 Operations

The Corporation's vessels operate in the Gulf of St. Lawrence, an environment where winds of 40 knots or more can occur at any time of the year. Significant wave heights of four meters or more occur in the summer at least 10 percent of the time, and 30 percent of the winter period. With continuing climate change taking place throughout the world there is greater concern now for increases in hurricanes, tropical storms and ancillary weather events in Marine Atlantic's operational area. Seasonally, severe ice build-up in North Sydney harbour, and the Gulf of St. Lawrence, impacts the operations during the winter months.



The current year was no exception with severe conditions including gale force winds, a hurricane and a tropical storm as well as an unprecedented three day suspension of service due to severe winds. This past summer a new approach was taken by the Operations department when a significant weather event was eminent. Notification of a suspension of operations was made in advance through the media and website with the hopes that this proactive approach would encourage customers to make alternate travel plans or stay where they were rather than overflowing the terminals beyond capacity. The success of this approach suggests that it is a suitable model for severe weather delays.

During the peak season of 2009, the volume of passenger and commercial traffic once again surpassed the operating capacity of the fleet. This caused additional strain on the operations with regard to allocation, staging and clearing of traffic. In some cases commercial traffic was forced to wait between 24 to 36 hours or more before departing due to the capacity constraints of the fleet.

There will be no change in fleet configuration until the 1st Quarter of 2011/12; therefore the Corporation has implemented two new approaches to deal with summer peak volumes; Commercial Reservations and 'Sailing Schedule Maximization'.

A new Commercial Reservation System was implemented on March 15, 2010 and to date has had a positive impact in controlling and maximizing the utilization of the allocated spaces for commercial cargo on the vessels. At the same time it has effectively controlled the space requirements on the North Sydney and Port Aux Basques terminals. Commercial traffic on the Corporation's grounds at any one time is now limited to two vessel loads. At the close of the year, the Corporation was still working through some issues in the System. Marine Atlantic continues to work closely with the transport industry at each stage of the System's ongoing development.

'Sailing Schedule Maximization' was developed as a method of optimizing the sailing schedule by incorporating sailing time, port turn-around times, hours of rest for crews, and maintenance days while at the same time adjusting departure and arrival times to achieve the maximum number of sailings possible. By utilizing this approach an additional ninety roundtrip sailings were added to the schedule for 2010/11 versus 2009/10. This will increase capacity by approximately 60,000 Auto Equivalent Units (AEUs).

2.4.1 Vessel Operations

The Corporation has continued to struggle to carry the traffic offering during the peak season and due to mechanical failures on the vessels or severe weather events. In order to try to meet the demand, the Corporation continued to operate a very aggressive sailing schedule, as it was the only means to increase capacity. Maintaining this aggressive schedule meant sailing the vessels on a load and go basis and putting planned maintenance aside. Industry experts[1] have verified that this places a tremendous toll on the fleet, as well as the crew, and continues to exacerbate the problems arising from insufficient maintenance and the age of the vessels.

In April of 2009, the *MV Atlantic Vision* entered into service. As with the introduction of any new vessel it was not without its operational as well as mechanical difficulties as staff became familiar with the vessel's idiosyncrasies and worked it into the daily operation. Ramp heights had to be adjusted, loading patterns established, wind thresholds understood and crew trained on unfamiliar technologies. Despite the learning curve involved in introducing the *MV Atlantic Vision* into the service, the crew along with shore personnel, adapted quickly. The Corporation recognises that the *MV Atlantic Vision*, while not perfect for its service, is an asset to the fleet with its increased capacity and speed helping to offset its limitations. A review of the issues surrounding the *MV Atlantic Vision* was carried out and there were no insurmountable issues brought forward that would suggest the vessel cannot be suited to the Corporation's service. During its first six months of operation, the *MV Atlantic Vision* carried 41 percent of the passenger and commercial traffic on the route from North Sydney to Port Aux Basques. Although the *MV Atlantic Vision* was a welcomed addition to the fleet, it does not mitigate the need for fleet renewal. While overall the *MV Atlantic Vision* has been a great addition to the fleet, due to unforeseen mechanical issues it exceeded its maintenance budget.

The *MV Leif Ericson*, built in 1991, was utilized for carrying commercial traffic as it assumed the role of the *MV Atlantic Freighter* which was retired from the Corporation's fleet when the *MV Atlantic Vision* came into service. Although fairly reliable, the *MV Leif Ericson* still suffered its share of hydraulic as well as engine and propulsion problems.

[1] Knud E. Hansen A/S

The remaining assets of the fleet, the *MV Caribou*, commissioned in 1986, and *MV Joseph and Clara Smallwood*, commissioned in 1990, have proven to be unreliable due to their age, the harsh operating environment and the schedule for which they are required to keep during peak season. According to industry standards the normal economic life of a ROPAX vessel is 25 years. The Corporation continues to identify and repair major components and parts and plans are underway to introduce a planned maintenance program in conjunction with a new maintenance philosophy for all vessels and shore based infrastructure.

2.4.2 On-Time Performance

On-time performance is a metric used by the Corporation to compare actual departure times against the published, or the re-aligned schedule. A departure is considered on-time if is within 15 minutes of the scheduled departure time. The original published schedule becomes re-aligned in the event that the original departure times are no longer achievable due to an issue such as a significant weather delay or mechanical issue. Without re-aligning the schedule in these circumstances, the Corporation would continue to be off track against the original published schedule and the on-time performance metric would begin to lose its value to the Corporation. The 2009 OAG Special Examination Report contained a statistic that the Corporation's ferries sailed on time only ten percent of the time for July and August of 2008. This low figure is due to the fact that mechanical delays and weather delays put the Corporation off of the published schedule and on-time performance continued to be compared against the published schedule instead of the re-aligned schedule. This was a one time manual analysis, which the Corporation does not calculate on a regular basis, that was completed to measure the impact that significant events, particularly mechanical failures, have on actual versus intended, or originally planned, departure times. If on-time performance was compared against the re-aligned schedule, this number would not have been as deficient. During the summer season of 2009 on-time performance was approximately 60 percent based on the re-aligned schedule. It was approximately 70 percent during the period of October 2009 to March 2010.

The major cause for poor on-time performance in 2009/10 was major mechanical failures such as the fire in the thermal heating unit on the *MV Atlantic Vision* and ongoing engine problems with the *MV Caribou* and *MV Joseph and Clara Smallwood*. During the peak season, when the fleet was operating at full capacity and as a result of a lack of capacity, it took the Corporation a significant amount of time to return to the published schedule when mechanical failures occurred. The *MV Atlantic Vision* was able to contribute to getting the service back on schedule due to its ability to increase its crossing speed thereby lowering the crossing time from six hours to just over four. In addition, the Corporation cancelled the Argentia service twice in order to concentrate on the much shorter North Sydney to Port aux Basques service. Although cancelling the Argentia service contributed to the negative media the Corporation received, it was deemed necessary due to the volume of traffic backlogged at the terminals. The introduction of the new vessels, which will replace the *MV Caribou* and *MV Joseph and Clara Smallwood*, is expected to greatly enhance the service component of the Corporation's operations for years to come.

2.4.3 Vessel Maintenance

With vessels ranging in age from 19 to 24 years and accumulated maintenance deficits from earlier years, controlling and predicting maintenance costs are a challenge for Marine Atlantic.

2.4.4 Terminal Operations

In 2009, terminal operations at both North Sydney and Port aux Basques suffered from vessels being off schedule due to mechanical problems and weather events. A shortage of vessel capacity coupled with the first-come-first-served commercial service resulted in the terminal parking lots overflowing. This situation was exacerbated in North Sydney by limited parking availability, and on several occasions traffic was forced to back up onto the Trans Canada Highway. Frustrated passengers, commercial drivers, and the affected municipalities placed a difficult burden on the Corporation's employees who bore the brunt of the complaints. The frontline staff at the terminals faced angry passengers who were experiencing interruptions in their travel plans and staff attempted to address the concerns of customers as each situation arose.

The fiscal year 2009/10 saw further investment at the North Sydney Terminal including the installation of a Moorex vessel securing system, and the arrival of two new shunt trucks. Transport Canada's new Domestic Ferries Security Regulations (DFSR) will necessitate securing all terminals with fencing. This has been completed at the Port Aux Basques and Argentia terminals. In September $9.5 million in funding was made available as part of the Infrastructure Stimulus Fund for improvements to the North Sydney terminal. These improvements include adding a second level to the alternate dock, which will increase loading efficiency and redundancy. Construction began in 2010, and will be completed by March 2011.

In 2009, the terminal at Port Aux Basques saw the opening of a two tier alternate dock, new shunt trucks were deployed, a Moorex vessel securing system was installed and placed into operation, fencing was added to comply with security regulations and construction began on a new stevedoring building.

The terminal at Argentia, much like North Sydney and Port Aux Basques, experienced the same nature of customer related issues. However, these issues were due to the decision, on several occasions, to cancel voyages to this port in order to utilize the *MV Joseph and Clara Smallwood* on the Port aux Basques route to alleviate capacity issues. The terminal staff dealt with issues of angry passengers who were experiencing delays in their vacations and travel plans, yet they managed the situation in a commendable fashion.

During the latter part of 2009/10, the Corporation analyzed and optimized the sailing schedule in an effort to reduce the overall labour cost.

2.5 Information Technology (IT)

During an operational assessment conducted by an external consultant in 2008 as part of the Long Term Strategic Fleet Renewal Plan it was noted that Marine Atlantic's Information Technology department required a significant investment in additional staff. To begin to address this and as part of the Corporate reorganization two middle management positions were created. The first position, IT Support Manager, was created to address the internal customer service functions which covers help desk, account management, and desktop support. This position will be accountable for working closely with internal stakeholders and delivering on service level agreements. The second position, IT Infrastructure Manager, was created to manage the information technology hardware, software and network platforms. In order to move the organization forward a further investment will be required in IT infrastructure for which the IT Infrastructure Manager will be accountable.

The introduction of the *MV Atlantic Vision* represented a significant change in information and telecommunications technology compared to the existing fleet. The Information Technology Plan was implemented and the transition was successful. However the internet satellite technology infrastructure was not functioning properly and as a result was not available as a service offering during the 2009/10 season. This caused a one year delay in the implementation of the Internet Café and Business Centre onboard the vessel. The initial months provided an opportunity to learn the IT environment and over the next eight to ten months additional enhancements will be made.

As part of the information technology lifecycle the past year has seen re-investment in existing business applications with upgrades being completed for the Payroll & Human Resource departments. The Corporate Enterprise Risk Planning (ERP) system (including Finance, Purchasing, and Material & Maintenance Management) was upgraded and the Corporation made the decision to upgrade the current vessel computerized maintenance management systems and develop an integration link to the Corporate ERP system. There was also continued development with the commercial ticketing and reservation system as the Corporation moves forward with a renewed focus on customer experience.

Throughout the Corporation the information technology infrastructure has surpassed its useful life, which is the primary cause for many of the frustrations and failures experienced on a regular basis in relation to information technology. The Corporation has started the process of upgrading/replacing its old technology. An external consultant completed a review of the current network infrastructure and recommended a three phase approach to upgrade and modernize the network. Phase One and Two have been completed and Phase Three is expected to be completed in 2010/11. Phase One included a thorough analysis of the existing Network Infrastructure and determining areas for improvement. Phase Two included changes/upgrades to Wide Area Network (WAN) backhaul service and appliances.

In the area of governance and compliance the Corporation contracted an external agency to perform a complete audit of the IT operation. A final report was received, and its recommendations were approved by the Board early in 2010. The main recommendations included the need to develop a Corporate Business Continuity Plan (BCP) and that the IT BCP would need to be aligned; the need to maintain an IT Risk Register and mitigate the risks; the need to develop a succession plan; and the need to update the InfoSource Information Holdings for the Corporation. As part of Corporate IT Governance, information technology policies and procedures were revised and are ready for Board approval.

2.6 Human Resources

The Corporation has over 1,300 employees, of which 175 are licensed officers. All of these positions need continued attention; however, critical workforce segments such as Master, Chief Engineer, Chief Officer and 2nd Engineer positions are essential to daily operations and require skills that take many years to acquire. During 2009/10, Marine Atlantic reintroduced its School Program, which provided financial support to selected deck and engineering officers to upgrade their certificates. While this resulted in additional costs to the Corporation, the selected officers signed return of service commitments ensuring the internal development of officers for future vacancies.

Throughout 2009/10, the process of positioning Marine Atlantic as a desirable place to work continued. This process reinforced an image that supports the positive changes that are taking place within the Corporation. As a part of the Management Renewal the Corporation was able to attract

potential employees for the majority of its vacant positions including three Executive and three Director positions. Attracting and retaining an adequate number of licensed engineering officers remained challenging for the Corporation. In order to support the hiring initiatives and ensure succession planning, full time employment was offered for specified engineering classifications.

In January 2010, to support the talent management strategy, the Corporation transitioned to a new online recruitment and selection system that consolidated the various stages of screening and on line assessment for entry level positions. The system, which is user friendly for applicants, facilitates efficient and effective handling of candidate's applications and allows for data collection and analysis to better position Marine Atlantic in future recruitment initiatives.

A restructuring of the Human Resources Department continued through 2009 as part of the Management Renewal process. In April 2009 the Staffing and Scheduling Officer position was transitioned to the Operations department. This position will play a major role in the introduction of an employee scheduling system planned for implementation in late 2010. In October 2009 a second Industrial Relations Advisor was recruited, and in December 2009 a new Human Resources Manager was hired to take on the responsibility of succession and workforce planning for future asset renewal.

During 2009, the Corporation, through its Employee Wellness Program, continued to promote wellness initiatives in the workplace. A wellness challenge continued in 2009/10 and additional health screening clinics as well as the completion of an on-line health risk assessment were carried out. Promotion of the program resulted in a 30 percent increase in completion of the on-line assessment. The positive impacts of wellness initiatives like the annual challenge continue to be measured through an integrated approach to reporting including health & dental, the on-line assessment tool and the Employee Assistance Program. This approach allows Marine Atlantic to better understand the impact wellness programs are having and to develop cost-effective strategies focused on addressing areas of need and impact.

Through its Disability Management Program, the Corporation continues to manage employee work related and non work-related absences. In November 2009, the Corporation obtained an overall reduction of 8.9 percent in premium costs for its group insurance rates including short term disability insurance.

Marine Atlantic continued to implement a management renewal process throughout 2009/10, promoting an excellence in people management. In May 2009, as part of an overall performance management strategy, an accountability framework was introduced. More robust Accountability Agreements (Appendix "C") based on key performance indicators were introduced for Vice Presidents, and two levels of management below, with signed agreements in place for the 2009/10 fiscal year. A Rewards and Recognition Program was developed and introduced in December 2009. The first Presidents Award and Distinction Awards will be announced shortly.

Culture, change management and leadership issues were further identified during 2009/10. Following significant workplace issues, two workplace assessments were completed by an independent consultant. The recommendations from each assessment resulted in significant changes in certain areas of the organization. Additional training in conflict resolution and due diligence responsibility for harassment

prevention to ensure consistency in Harassment and Workplace Violence Policy compliance was required.

The Corporation's succession plan was reviewed and updated in 2009/10. The Management Renewal process and the appointment of additional executive, senior management and management positions enhance the opportunity for internal development and succession planning. The implementation of the organizational redesign better supports the ongoing culture change, business process redesign and is in line with the Revitalization Strategy.

Employees represented by the Corporation's six bargaining units as of January 1st, 2010 as follows:

Unit	Union	Agreement Expiry Date	Total
Ship-based Unlicensed Personnel	Canadian Auto Workers (CAW)	31-12-10	565
Shore-based Terminal and Clerical Employees	USW/ILA Council of Trade Unions	31-12-10	464
Shore-Based Maintenance Employees	Canadian Auto Workers (CAW)	31-12-07	67
Master, Chief Engineer, Chief Electrical Engineer	Canadian Merchant Service Guild (CMSG)	31-12-08	32
Licensed Ships' Officers	Canadian Merchant Service Guild (CMSG)	31-12-07	143
Shore-based Supervisory Employees	Public Service Alliance of Canada (PSAC)	31-12-07	39
Totals			**1,310**

The number of employees in the Corporation during 2009/10 increased compared to the 2008/09 fiscal year. The following factors have contributed to this increase:

- Historically, the Corporation has had difficulty recruiting professionals at the Engineer level and has been operating at low levels for these positions. The increase of 12 personnel in the Licensed Ships' Officers group is mainly due to efforts made by the Corporation to recruit more Engineers;
- The Corporation changed its vessel configuration during the year. The *MV Atlantic Freighter*, which had a low crew complement, was retired and a passenger vessel, the *MV Leif Ericson*, was converted to a freight vessel and was then replaced by a new passenger vessel, the *MV Atlantic Vision*. This change resulted in 17 additional personnel required to staff the new configuration with a higher crew level;
- The terminal managers plan their spring recruiting based on projected yearly retirements and other terminations. Therefore, on January 1st of any given year, not all retirements may have occurred. This would account for the additional personnel; and
- The Management Renewal process also led to the addition of 11 personnel in executive, management, and supervisory positions.

2.6.1 Training

Training initiatives in 2009/10 focused on safety, security, customer service, required regulatory training and new employee orientation as well as various training programs on internal IT systems. Regulatory and Canada Labour Code training programs are required on a yearly basis for courses such as Confined Spaces, Confined Space Refresher, Lock-Out Tag-Out, Man-lift, Forklift, Fall Arrest, Oil Spill Response, Safe Boating, Safe Food Handling, Safe Serve (Alcohol), Transportation and Handling of Dangerous Goods, Fit Testing, Workplace Hazardous Materials Information System (WHMIS), Occupational Health & Safety and Persons with Disabilities. Marine Advanced First Aid and Fast Rescue Craft (FRC) training, which is a regulatory program, is now being implemented to ensure compliance for crews of the *MV Atlantic Vision* and the *MV Caribou*.

The Corporation provides Passenger Safety Management (PSM) and Specialized Passenger Safety Management (SPSM) certification programs to comply with the International Ship and Port Facility Security Code (ISPS) required for the Atlantic Vision which is a Cypress Flagged vessel.

2.7 Strategy and Corporate Affairs

As a part of Marine Atlantic's Management Renewal a new department with responsibility over the Strategy and Corporate Affairs of the Corporation was created in April 2009. In July, a Vice President joined the Corporation to lead this department.

Due to the introduction of this department into the structure of Marine Atlantic there has been some rearrangement of responsibilities and reporting for previous roles. The Strategy and Corporate Affairs department now has responsibility for strategic planning, policy, governance, communications (external and internal) and legal affairs.

Upon the creation of the department there was a transitioning of projects and initiatives which were strategic in nature, but being lead by other Executives throughout the Corporation. One such project was the Revitalization Strategy. By assuming the lead role for this project other key resources within the Corporation were able to refocus their priorities to their appropriate departments. Taking on such a role also allowed the department to create key relationships with partners of Marine Atlantic who were engaged to assist with the Revitalization Strategy.

In late August the department assumed the interface role with Transport Canada's Ferry Policy and Programs group. This was done to ensure the accurate and timely flow of information between Transport Canada and the Corporation. It also allows for the prioritization of information requests and workload management for both groups and facilitates improved corporate governance.

In October an external consultant specializing in corporate governance was retained to review the quarterly Board of Directors meeting agendas and materials presented to it by management to ensure the appropriateness of both. The consultant has made several recommendations regarding the terms of reference for the Board and Board committees, along with the format and content of materials prepared by management for presentation to the Board.

A new position of Internal Communications Officer was created and staffed in 2009. This position will lead the Corporation's internal communications strategy to keep employees better informed of

corporate initiatives, and is seen as one of the enablers of the cultural change process underway in the Corporation.

2.8 Financial Performance

Marine Atlantic was able to manage within its approved appropriations for 2009/10. Higher traffic volumes pushed revenues $2,560,000 over budget. Expenses were $1,766,000 better than budget even in light of increased costs associated with carrying the extra traffic. Much of the additional revenue and cost savings were utilized to cover off a cash shortfall caused by difficulties selling a surplus vessel, and delays in settling several insurance claims. A summary of the major differences in the Corporation's finances as compared to the initial approved Corporate Plan include:

	Amended 2009/10 Corporate Plan (000's)	Amended Forecast (000's)	Difference
Revenues			
Revenues	$ (80,951)	$ (83,511)	$ 2,560
Expenses and working capital			
Base operating*	$ 127,057	$ 125,291	$ 1,766
Fuel	$ 27,287	$ 27,826	$ (539)
Vessel charter	$ 23,121	$ 22,791	$ 330
Pension	$ 18,120	$ 17,732	$ 388
Restructuring	$ 92	$ 3	$ 89
Working Capital	$ (4,849)	$ (3,083)	$ (1,766)
Capital			
Approved projects	$ 13,633	$ 10,764	$ 2,869
Stimulus projects	$ 3,060	$ 1,921	$ 1,139
Emerging projects	-	$ 1,227	$ (1,227)
Modifications to the *MV Atlantic Vision*	-	$ 447	$ (447)
Net Government funding required Note 1	$ 126,570	$ 121,408	$ 5,162

**total expenses less fuel expense, charter fees and current service pension*

Note 1: Net Government funding received in 2009/10 was $123,493, $2,085 more than the Net Government funding required of $121,408. The $2,085 funding surplus is carried forward to 2010/11 to partially fund carry over capital projects from 2009/10 to be completed in 2010/11. Further note that the actual Government funding available to the Corporation was $126,593 and not $126,570 as per the Amended Corporate Plan thus leaving $3,100 in undrawn funding.

2.8.1 Revenues

Despite the downturn in the world economy, the Corporation experienced a growth of 6.5 percent on passenger related vehicles and 4.6 percent on commercial vehicles for the period of April 1, 2009 to March 31, 2010 compared to the same period the previous year. The Corporation had forecasted traffic to decline in line with global economic indicators and feedback from major stakeholders.

As planned, the Corporation eliminated the $101.75 jockey fee for drop trailers and replaced it with a $210 drop trailer management fee. Under this approach jockeying fees for embarkation and disembarkation, and handling fees as well as administration fees are covered under this charge. In addition, a change in storage fee structure was implemented to ensure a timely removal of drop trailers from the arrival port.

2.8.2 Expenses and Working Capital

The Corporation incurred additional expenses in 2009/10 due to the increased traffic levels. In addition, the vessels experienced more maintenance than expected. There were also significant working capital adjustments for the *MV Atlantic Freighter* disposition, and insurance receivables.

There were several unplanned events in the year which negatively impacted the forecasted spending for maintenance. For example, the *MV Atlantic Vision* experienced a thermal heating unit fire and there was a main engine turbo charger failure on the *MV Joseph and Clara Smallwood*. In addition, more work than was previously anticipated was required on the vessels during the planned maintenance periods.

With the arrival of the *MV Atlantic Vision* to Marine Atlantic's fleet, the *MV Atlantic Freighter* had become surplus to the Corporation's operational requirements. The global market for this type of vessel has declined significantly as a result of the global economic recession. Near the end of the 2009/10 fiscal year, several parties had expressed their interest in the vessel, and in March 2010 the Corporation was successful in negotiating the sale of the vessel.

The Corporation was not successful in finalizing contracts for all expired labour agreements in 2009/10. Of the five expired contracts, two have been settled and a job evaluation process was finalized with one of the unions. Negotiations continue with the bargaining units on the unsettled contracts. This has also resulted in a reduction in the anticipated pension contributions as wage rates for these union groups were not adjusted as expected.

The Corporation had anticipated that all outstanding insurance claims would be settled by the end of the fiscal year. It is now anticipated that a portion will be received in 2010/11.

In 2005, a ferry operator in Canada received a ruling from the Canada Revenue Agency with regard to Harmonized Sales Tax (HST) which created a precedent for ferry operators who use the indirect method to determine their Input Tax Credits (ITC). A consultant was engaged to review the Corporation's methodology and concluded it would benefit from changing the approach in light of this ruling by the CRA. The Corporation was advised to use the new methodology on a go-forward basis and to retroactively apply it for 2005. The return with all supporting documentation related to the change in methodology and the calculation of the prior year adjustments was prepared with the assistance of the consultant and submitted to CRA in February 2006.

The CRA decided to hold the claim and reviewed the documents provided. In March 2010, the Corporation received a final assessment of the January 2006 claim and a subsequent reassessment for the period of February 2006 to March 2008. This resulted in an immediate liability of over $600,000 in March. In addition, it created a tax liability of approximately $1,400,000 related to the calendar years 2008 and 2009.

The Corporation is currently reviewing the ruling to determine the next steps or options available to attend to this situation.

2.8.3 Capital

The Capital projects funded through the Federal government stimulus initiative were the Alternate Dock in NSY, Alternate Dock Moorex Systems, the Dolphin Structure in Port aux Basques, and Fendering in NSY. Completion of the Moorex systems will occur in 2010/11. The dolphin structure project had scheduling delays that made it impossible to complete the project prior to the end of the 2009/10 fiscal year.

As detailed in the 2009/10 – 2013/14 Corporate Plan Amendment[2], the North Sydney 2nd Level Alternate Dock and the North Sydney dock fendering projects were updated as a result of the stimulus funding approval adding $260,000 to the funding for 2009/10.

There were several emerging capital projects identified and initiated during 2009/10 required for customer service and operations. The excess revenues generated from increased traffic were utilized to fund these projects. In particular, the *MV Atlantic Vision* required modifications to improve its service delivery to the customer. Despite the positive results experienced with improved amenities and additional capacity, there are operational challenges with the vessel. Seating capacity is currently a challenge as there is not enough of the correct type for the length of the voyages. There are insufficient public washrooms on the main deck area for the number of passengers this vessel can carry. In addition, of all vessels in the fleet, the *MV Atlantic Vision* is currently the only one that does not provide internet services (satellite technology). Spending of $447,000 is expected on the above mentioned *MV Atlantic Vision* projects this year with further work being completed during a planned work period in the first quarter of 2010/11. The charter is a Bare Boat Charter with any changes or modifications to be at the cost of the chartering party, not the owner.

An explanation of some of the capital projects is below:

- Alternate Dock at Port aux Basques – project completed with the dock operational as of the end of 2009/10 with only contract holdback funds payable in 2010/11;
- SOLAS Upgrade Smallwood – upon removal of panelling at refit it was discovered the requirement for steel replacement was less than anticipated resulting in savings;
- Stern Thruster Renewal Smallwood – the identified budget did not include the additional cost of labour and materials to fit and install the two new stern thrusters resulting in an overrun on this project;
- Shunt Truck Replacement Program – through the tendering process the average cost per unit for shunt trucks has been higher than originally budgeted; and
- Small and Emerging Projects – due to operational priorities and resource shortages some projects have been shifted forward requiring approximately $1.1 million to complete in 2010/11.

[2] Marine Atlantic's Amended Corporate Plan 2009/2010 – 2013/2014, November 2009.

2.8.4 Cost Recovery

The Corporation's cost recovery percentage is calculated by dividing total revenues into total costs (less charter fees, capital expenditures, restructuring, implementation and pension costs).

Marine Atlantic's cost recovery for 2009/10 was better than projected as the increase in traffic had a positive impact on revenue. This resulted in a cost recovery percentage of 54.5 percent in 2009/10, compared to 52.4 percent in the budget.

2.8.5 Financial Controllership

As part of the management and corporate renewal initiatives, more emphasis on the controllership function was initiated. As a result, various responsibilities that were being managed by the Vice President of Finance and deemed non-core to the controller role were transitioned to other departments. These responsibilities included risk management and insurance, shore based materials management, strategy and corporate affairs including corporate planning, capital planning, and tariff implementation. With the transition nearly complete, the emphasis on controllership within the organization will focus on accounting and procurement excellence. An assessment of the current accounting and procurement functions has begun and is a first step towards aligning their strategic direction for the future.

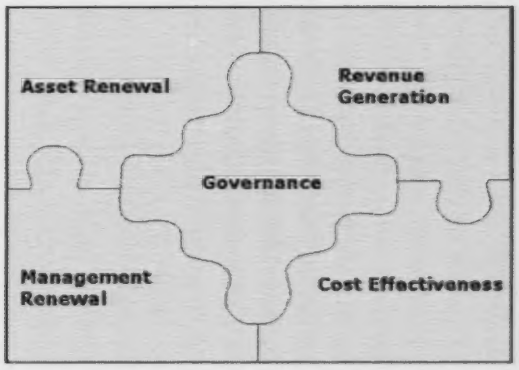
The procurement and materials management functions were separated to align with industry best practices. These functions previously reported to the Finance department but now inventory and materials management report under Operations.

In the past two years, the procurement function was subject to two external audits. The first phase of the audits focused primarily on improvement opportunities toward risks and controls. The second phase identified how to proceed toward a target operating model with improvements focused on strategic and operational process enhancements. The management and the Board of Directors have been active in reviewing the recommendations and management is developing an implementation plan that will improve the performance of the procurement function.

The audit of the 2008/09 financial statements was conducted by the Office of the Auditor General and there were no significant deficiencies disclosed during the audit. The preliminary audit work has begun for the 2009/10 fiscal year.

3 Revitalization Strategy

Marine Atlantic reached a major milestone in 2009 with the completion of its Revitalization Strategy. The Corporation engaged a number of external consultants in the areas of business consulting, efficiency and productivity, naval architecture and marine services. This was a collaborative effort with Transport Canada and the final strategy, including several options for asset renewal, was presented to central agencies and other government departments in October 2009. The Corporation's Revitalization Strategy includes five key elements as depicted below: corporate governance, management renewal, asset renewal, revenue generation and cost effectiveness.



The Strategy, built upon the Long Term Strategic Fleet Renewal Plan submitted to Transport Canada in 2008, updated the asset renewal elements and broadened the scope and scale of the strategic renewal to address areas of weakness identified by the shareholder, Board of Directors, management and the OAG. The Revitalization Strategy also provides the investment and platform to transform the Corporation in terms of effective delivery of an overall improved service.

The Corporation achieved a key milestone when it received a positive response from the shareholder in the 2010 Budget, and has been provided $521 million incremental funding over the planning period to implement its Revitalization Strategy. This investment will allow the Corporation to enter the planning period with the necessary funding to allow it to make the improvements demanded by its user and stakeholder communities.

3.1 Governance

An enhanced governance capacity is critical to strengthening accountability within the Corporation and between the Corporation and its Board, as well as the Minister. In addition, it is essential to further support the Corporation's response to the Office of the Auditor General's recommendations. Towards these aims, four key areas have been identified for improvement:

- Financial Stewardship
- Service Standards
- Governance emphasis within organization

3.1.1 Financial Stewardship

The Corporation will ensure tight control and management of public funds through:

- continued enhanced monitoring and financial stewardship of the Corporation, including the creation of an integrated performance management framework which will identify key performance indicators (KPIs) and align corporate level KPIs to the financial objectives of the Corporate Plan; and
- enhanced terms of reference for the Board and an improvement in information provided to the Board by acting on recommendations of an external consultant's report which reviewed the information which the Board relies on to conduct its governance duties.

The Corporation fully intends to manage within its appropriated reference levels throughout the planning period.

3.1.2 Service Standards

New corporate service standards were presented to the Board of Directors following benchmarking studies of industry peers, analysis of the Corporation's customer satisfaction research, workshops with key Marine Atlantic service personnel, and consultation with Transport Canada. Marine Atlantic's service standards can be broken down into two categories: Operational Performance Commitments, and Customer Satisfaction, and will explore measures such as on time performance, reasonable recovery time, reasonable wait times, and reasonable access to services. Service standards will be essential in creating performance targets with which to manage the business and measures will need to be re-examined to ensure adherence to all elements and timelines of Marine Atlantic's Revitalization Strategy. All targets and measures will also need to be aligned to the operating parameters of the new fleet.

3.1.3 Emphasis on governance within organization

Marine Atlantic has made changes through its Management Renewal initiatives to augment policy analysis and planning capacity via a recent organizational restructure. A Project Management Office is being established to implement the two new vessels into service, and a Transformation Office will be established to oversee and coordinate elements of the Revitalization Strategy. Oversight of vessel implementation and major capital projects during 2010/11 and 2011/12 will be provided through the executive management team to a Special Committee of the Board of Directors and Transport Canada. The Board of Directors and Transport Canada will also receive periodic updates on transformative initiatives contained in the Revitalization Strategy and Corporate Plan.

3.2 Management Renewal

Management Renewal at the Corporation was initiated in October 2008 with the hiring of a new President & CEO. Further steps were undertaken to improve efficiency and resource capacity, with emphasis on areas of customer service, marketing, maintenance and capital planning, risk management, corporate communications, policy analysis, corporate planning, and financial stewardship.

As part of its Management Renewal strategy, and as a result of an organizational structure review, a major corporate reorganization was undertaken in 2009. The new organizational design created three new departments – Customer Experience, Quality Risk and Compliance, and Strategy & Corporate Affairs – and reorganized some existing functions across the Corporation's departments.

By March 2010 over 60 percent of Marine Atlantic's senior management team were either new to their position or new to Marine Atlantic. Since July 2009, three of the six current vice-presidents were recruited. In addition, new personnel have been added in all three director level positions - Asset Management, Fleet Operations, and Quality, Risk and Compliance. The management renewal has brought with it a different perspective on current business processes and a review of a number of these processes is currently being undertaken to ensure they align with the Corporation's mission, vision, and values. Commercial reservations, consumer reservations and management of drop trailer revenues are examples of processes where changes have been initiated as a result of process reviews.

Marine Atlantic has also introduced new accountability agreements for vice presidents and two levels below. The agreements contain specific, measurable performance targets upon which performance is evaluated and performance pay is based. Some samples from the accountability agreements are included in Appendix "C".

All key elements of Marine Atlantic's Management Renewal strategy have been initiated, and the corporation will continue to evaluate its management renewal strategy as it delivers on other key components of its Revitalization Strategy.

3.3 Asset Renewal

The Corporation presented several options for asset renewal under its Revitalization Strategy, most notably renewal of its fleet of ageing vessels. As part of its asset renewal plan the Corporation also considered capital investments in terminals and related shore based facilities and personnel. These two primary components to the Corporation's asset renewal plan, fleet renewal and non vessel related asset renewal, are explicitly linked.

3.3.1 Fleet Renewal

For its fleet renewal plan a naval engineering firm and a management consulting firm were contracted to help create sophisticated fleet capacity/planning models and a model to evaluate the financial implications of each fleet option respectively. Numerous options for asset renewal were considered in the process with each option providing a 25 year outlook on Marine Atlantic's operations and the resulting financial implications should that option be chosen. The assessment of potential fleet renewal strategies followed Transport Canada's Benefit-Cost approach, and the Corporation has developed these options using leading industry practices. Marine Atlantic has had on-going consultations with Transport Canada in the development and assessment of the options prior to approval. Once funding has been approved to charter two vessels, Marine Atlantic's focus will shift to implementing its approved fleet renewal plan and integrating these vessels into service. These tasks will fall to a newly created Project Management Office.

3.3.2 Shore Based renewal

Marine Atlantic's shore based, or non vessel related, asset renewal plans and expenditures are detailed in Section 5.3. Upon receipt of the approval from the shareholder to charter two new vessels, Marine Atlantic will need to assess its current shore based infrastructure to determine the specific investments required to accommodate these vessels and achieve optimal port turnaround times based on the new fleet's required operating schedule. Costs to undertake studies necessary for this assessment were included and acknowledged in Marine Atlantic's Revitalization Strategy.

3.4 Revenue Generation

Marine Atlantic's Revenue Generation Strategy was developed based on research by two consulting firms specializing in pricing strategy and marketing. The new revenue generation approach will grow revenue based on optimizing prices for existing services and introducing new services.

3.5 Cost Effectiveness

An overall operational cost effectiveness assessment was conducted by an external consulting firm in 2008. The findings of two operational efficiency studies conducted by another consulting firm were included in this assessment. Marine Atlantic has committed to delivering on some the findings of the cost effectiveness plan which was developed following the assessment. The cost effectiveness plan achieves its peak annual savings from operational efficiencies and process improvement by 2013/14.

Through the introduction of two new vessels to its fleet, the Corporation will also realize savings on maintenance and fuel compared to the ageing vessels they will replace.

4 Planning Factors

4.1 Financial Objectives

The Corporation's financial projections addresses financial objectives prescribed by its shareholder over the planning period, and internal resources are aligned towards that aim. The Corporation also needs to perform additional work in order to better understand the revenues and costs associated with various services provided to its customers.

4.2 Traffic Considerations

Although the past year has seen one of the worst economic collapses in the world financial markets since the Great Depression, this did not affect the Newfoundland & Labrador economy in the same way. The opposite was actually true, as Newfoundland & Labrador witnessed growth in various market segments. Early in 2009 the Corporation analyzed traffic patterns based on the downturn in the economy and feedback from major stakeholders, and projected decreases of 4 percent for passenger vehicles and 6 percent for commercial vehicles during the peak season when compared to 2008. However, the Corporation realized an increase in traffic of 6.1 percent for passenger related vehicles and 4.4 percent for commercial vehicles in fiscal 2009/10 versus fiscal 2008/09. This resulted in a record 547,000 Auto Equivalent Units (AEUs) being carried in 2009/10. Given the capacity constraints of the fleet, the increased traffic levels contributed to significant backlogs and many frustrated customers during the peak season.

Preliminary discussions with the commercial industry stakeholders have indicated that they anticipate no change in traffic projections for 2010. Traffic is expected to experience modest growth. The Newfoundland & Labrador Department of Tourism, Culture and Recreation, in an interim report issued in September 2009, also showed positive growth for all key tourism indicators. Looking forward to 2010, economists are projecting a growth in the real gross domestic product of 1.7 percent. In summary, all indicators are pointing to continued positive growth in Marine Atlantic traffic.

4.3 Traffic Projections

A study by Opus[3] has been used as the source for traffic projection data for long term fleet planning as agreed with Transport Canada. It is recognized that this may not match the detailed traffic projection data used by Marine Atlantic for the purposes of corporate planning on a year by year basis. However, traffic projections will still fall within the range of plus or minus 15 percent from the projected trend line. The original Opus projection analysis was revalidated in September 2009 by an external consultant.

To determine traffic projections for the 2010/11 fiscal year the Corporation performed a detailed traffic projection analysis using actual traffic data as far back as 1996. A linear regression analysis was performed on the 14 year historical data set, and future year projections were extrapolated from this analysis. The baseline year was updated to be 2009, which is the most current data.

[3] Marine Atlantic Traffic Forecast (2007 – 2026)", 23 Aug 07, C-113001.0, Opus International Consultants Canada) Ltd.

For the purposes of the annual Corporate Plan requirement, the Corporation is projecting that in the 2010/11 fiscal year the commercial related vehicle traffic will increase by two percent while passenger traffic and passenger related vehicle traffic will increase by one percent. This will result in yet another record amount of traffic carried.

Peak demand will exceed available capacity in 2010/11 and some users of the service will have difficulty obtaining reservations within their desired timeframe. Marine Atlantic's new commercial reservation system is expected to enhance the Corporation's ability to manage traffic issues and prevent commercial traffic buildup at the terminals in the face of growing capacity constraints, but lack of capacity will continue to frustrate the Corporation's commercial customers.

4.4 Assumptions Underlying Financials

The following are select high level assumptions used towards key areas of Marine Atlantic's financial projections.

4.4.1 Demand

Demand figures were based upon a traffic projection[4] agreed by Marine Atlantic and Transport Canada.

4.4.2 Revenues

Key assumptions behind revenue projections can be found in Section 5.7.1.

4.4.3 Expenses

Expense figures, excluding direct costs of onboard services, will increase based on an inflation rate of 3 percent per annum.

4.4.4 Foreign Exchange

Exchange rates for the charter vessels are based on management's expectations.

4.5 Cost Containment Measures

The Federal Government's *Expenditure Restraint Act* (ERA) dictates that no collective agreements and arbitral awards may provide increases to rates of pay greater than 1.5 percent for fiscal year 2010/11. Any increases must be covered by operational savings and/or revenue increases. Marine Atlantic's status as a listed Schedule III Crown Corporation under the *Financial Administration Act*, renders the Corporation exempt from the ERA. However, Marine Atlantic's Corporate Plan respects the spirit of such cost containment measures as evidenced by its ratio of operating expenses to revenues over the planning period and commitments under its Revitalization Strategy.

The Corporation's operating budget fluctuates due to changes in traffic levels. Hence to reflect cost restraint, the proportion of operating expenses to revenue is seen as a suitable, high level, measure of cost containment. As shown in the following table, the overall proportion of operating expenses relative to revenues for the years 2009/10 to 2012/13 is declining. At the same time the Corporation's cost recovery percentage is steadily increasing.

[4] MAI Traffic Projection 00-001/000-010 RV.0

	Forecast 2009/10	Budget 2010/11	2011/12	2012/13
Operating expenses[5]	$ 170,849	$ 189,004	$ 191,630	$ 186,444
Revenue[6]	$ 83,511	$ 97,700	$ 101,505	$ 106,330
Ratio of Operating Expense/ Revenue	2.05 : 1	1.93 : 1	1.89 : 1	1.75 : 1
Cost recovery	54.5%	58.4%	60.0%	64.9%

In addition, the Corporation's Revitalization Strategy has committed to wage savings beginning in 2014/15, through its cost effectiveness program. These savings will be attained through operational efficiencies, beginning in 2011/12, with full benefits of the program being realized from 2014/15.

4.6 Fuel Surcharge

As directed by the shareholder, the Corporation utilizes a fuel surcharge to cover fuel expenses in excess of $23.537 million annually, provided that overall its cost recovery does not exceed 65 percent. Fuel costs are a combination of the amount of fuel consumed and the cost of fuel on the open market. Factors impacting fuel consumption include the number of trips made by the Corporation's vessels, the speed at which the vessels are run and the fuel efficiency of the Corporation's vessels. Fuel consumption has continued to increase with the increases in traffic volumes requiring more trips, higher speeds required to address reliability and capacity issues and declining fuel efficiency of aging vessels.

As agreed with Transport Canada, in March 2010 the company will set the rate at the start of the year based upon expected fuel costs in excess of $23.537 million. The surcharge is calculated by dividing this amount by the total vehicle and passenger fares. Management will make a monthly adjustment as deemed necessary taking into account the magnitude of change in projection and administrative feasibility. This approach should stabilize the rate throughout the year. As per standard transportation industry practice, there will be no public announcements of the surcharge but updates to the reservation system and website communicated as a "*Surcharge percentage is subject to change without notice.*" This approach will still meet the mandate of recovering any fuel cost above the 2006 fuel cost.

A decision on fuel surcharge for 2011/12 will be made as a part of the Corporation's ongoing review of fuel cost and cost recovery projections.

In 2009 Marine Atlantic launched a fuel hedging program to minimize impacts of adverse price moves, stabilize the fuel budget and minimize variations on surcharge. The fuel hedging program began in the fall of 2009; therefore it has not had time to provide significant benefit in 2009. The program will be

[5] *Operating expenses as taken from Statement B, Funding from Operations and Government, include: base operating requirement; fuel requirement; fuel applicable for surcharge; and pension requirement. Program management, implementation and restructuring costs are excluded from the operating expenses as these are not ordinary operational expenses*
[6] *Revenues include: revenue expectations and fuel surcharge revenue expectations which includes all revenues derived from customers*

fully implemented in 2011/12, improving the predictability of the total fuel costs and surcharge in the annual budget.

Hedging provides an opportunity to budget with more accuracy the pricing portion of the expense. Still, to achieve this objective, a strategy to hedge passively up to 65 percent of the projected volume is retained. The selected benchmarks to hedge are the Nymex Heating oil 2 and Heavy oil 6 from New York Harbour and only tools with upwards price protection will be used.

The execution of the strategy will be delegated to the Hedging Committee, sponsored by the Vice-President Finance. It will include three representatives from the Purchasing, Finance and Operations departments. Marine Atlantic has contracted the services of a commodities expert from a reputable crown corporation in the transportation sector to provide the necessary fuel market information and guidance in the hedging process. On a regular basis, the committee will meet to monitor the execution of the strategy and adopt recommendations to ensure objectives are met. Moreover, the committee will report to the Executive Team and the Board on a quarterly basis.

Based on the budgeted fuel prices for next year, and an anticipated usage of 51.6 million litres, the fuel surcharge is expected to average nearly 20 percent of transport related revenues in 2010/11.

4.6.1 Alternative/Enhanced Pricing Principles

Management at Marine Atlantic is in the process of reviewing all products and services with the goal of maximizing revenues for the Corporation.

Marine Atlantic's Revitalization Strategy has generated a great deal of information and policy review in this area, including consultant's reports reviewing the concepts of seasonality, discounting, incentives and yield pricing for the Corporation's services. The pricing strategy and framework are described in more detail within Marine Atlantic's Revitalization Strategy, and within Sections 3.4, 5.2.4, and 5.7.1.

4.7 Competitive Pressures

Marine Atlantic carries the majority of commercial freight to the island of Newfoundland, including 90 percent of perishable items. The only alternative service for that portion of the Corporation's clientele is Oceanex, which does not offer daily service. Oceanex operates once weekly sailings between Halifax, St. John's and Corner Brook and twice weekly sailings between Montreal and St. John's. The main area of competition between MAI and Oceanex is with respect to commercial freight. Marine Atlantic, in addition to its passengers and passenger vehicles, carries commercial vehicles and drop trailers, whereas Oceanex only carries containers, drop trailers and new passenger vehicles for retail sale. There is a slight possibility that Marine Atlantic's commercial traffic projections could be affected by companies choosing Oceanex due to the recent increase in drop trailer management fees.

4.8 Other Expense Factors

4.8.1 Inflation

Canada's inflation policy, as set out by the Federal Government and the Bank of Canada, aims to keep inflation within a target range of one percent to three percent and several economists and reputable inflation projections have suggested a range between two percent and three percent for inflation in 2010/11. As part of its financial risk management, the Corporation will use the most conservative

estimate and this Corporate Plan will continue to assume a three percent general inflation rate annually over the planning period.

4.8.2 Fuel Pricing

Fuel is a major expenditure for Marine Atlantic, accounting for 20 percent of total operating expenses. With the introduction of the *MV Atlantic Vision*, and the subsequent retirement of the *MV Atlantic Freighter*, the Corporation acquired much needed capacity. The addition of this vessel coupled with an increase in traffic resulted in increased consumption levels. Crude oil prices experienced sharp volatility in early 2008, actually topping the US$140 per barrel mark. In the fall of 2008 the world economy went into a deep recession and financial instability negatively affected the price of oil which plummeted below US$40 per barrel. Recently, the price of fuel has again started to increase with prices reaching over US$80 per barrel. As a result, large uncertainties surrounding fuel prices exist into the future.

4.8.3 Currency Exposure

The Corporation entered an agreement with a European corporation for the charter of the *MV Atlantic Vision*. Marine Atlantic Inc. hedges its exposure to foreign currency by utilizing forward contracts to control the amount of its monthly charter payments. This strategy has been successful in bringing stability to the charter obligations by achieving the budgeted expectation in 2009/10. In addition, the Corporation has secured the cost of these lease obligations for this vessel for the next 12 months. At present, the Corporation is unable to hedge currency beyond a year, and thus has recently engaged the services of an external consulting firm to review the options to hedge currency beyond one year. Based on the recommendations of this review, the Corporation may choose to go forward with a new hedging strategy that allows it to manage its long term foreign currency obligations. The Corporation may choose to negotiate the charters of the two new vessels scheduled to enter the fleet in 2011/12 in Canadian dollars which will protect it from currency fluctuation on this large annual expenditure.

4.8.4 Pension Plan

As with the majority of pension plans, the solvency position of the Corporation's Pension Plan has been impacted by a number of factors that has caused the special payments to increase in the next few years and reduce in the future. The drastic downturn in the global economy impacted negatively on the market value of assets. This resulted in net experience losses in 2008 of $74 million. In addition, there were increases in solvency liabilities due to changes in assumptions of $4.8 million. The assumptions are determined by management with the assistance of the Corporation's actuary. The actuary provides surveys of assumptions utilized by other major pension plans. These include but are not limited to impacts of changes in mortality, in termination rates, increases in pensionable earnings, and interest rate on employees' contributions.

On June 12, 2009, in an effort to assist ailing plans, the Minister of Finance announced the coming into force of the new Solvency Funding Relief Regulations, 2009 ("2009 Regulations"). These Regulations were similar to Part 3 of the Solvency Funding Relief Regulations from December 2005.

Under Part 1 of the 2009 Regulations, minimum special payments for the year 2009 can be calculated on the basis that the solvency deficiency emerging in 2008 is amortized over a ten year period. After the first year following the valuation date, the continuation of the ten year amortization schedule is conditional on satisfying letter of credit requirements (Part 3 of the 2009 Regulations).

In 2009, Marine Atlantic has elected to apply Part I (ten year amortization) of the 2009 Regulations. In December 2009, Marine Atlantic obtained a letter of credit in accordance with the Regulations and will continue to apply a ten year amortization for the 2008 solvency deficiency after 2009. The Corporation received its pension valuation report from an independent actuary. Consequently, the report reflects the ten year amortization period for the solvency deficiency which emerged in 2008. The report also shows the amount of the letter of credit that will apply if the 10-year amortization is continued after 2009 for this deficiency.

There is an unfunded liability of $29,797,000 and a solvency ratio of 83.7 percent as at December 31, 2008. As such, the actuary recommended that Marine Atlantic Inc. make the minimum contributions to the plan for 2009 by making payments of 8.6 percent of member's pensionable earnings and minimum special payments for solvency of $996,000 for each month. This amounts to actuarially estimated minimum total employer contributions for 2009 of $18,024,000.

The special payments to the Pension Plan are forecasted to increase by $160,000 in February 2010 to $1,156,000 and by $350,000 from March 2010 to $1,346,000 per month. The table below expresses the special payments on a monthly basis excluding current service cost requirements.

As identified in the table, based upon the latest actuarial valuations, the monthly payments will reduce in the future. At the end of 2012, the identified deficit of the 2007 actuarial valuation will cease with the conclusion of the 5-year amortization. The $469,000 monthly special payment requirement will stop. Again in 2015, the solvency deficit identified in 2005 that was being amortized over 10-years will cease.

Type of Deficit	Effective Date	Special Payment	Last Payment
Solvency	December 31, 2005	$ 350,000	December 31, 2015
Solvency	December 31, 2007	$ 469,000	December 31, 2012
Solvency	December 31, 2008	$ 527,000	December 31, 2018
Total in 2010/11		$1,346,000	

The next actuarial valuation will be completed in 2010 for year ending December 31, 2009.

4.8.5 Regulatory Impacts

The international marine industry is heavily regulated to ensure the safe operation of vessels at sea. Various acts and regulations govern these activities, including the Canada Labour Code, Marine Occupational Safety and Health Regulations, Transportation of Dangerous Goods Act and Regulations, Marine Liability Act and Regulations, Canada Shipping Act and Regulations, Canada Marine Act, Transportation Security Act and Regulations and Coasting Trade Act. Marine Atlantic also falls under the umbrella of the International Convention for the Safety of Life at Sea (SOLAS), the pre-eminent of all international treaties concerning the safety of merchant ships.

It should be noted that Marine Atlantic was one of the very first companies in North America to voluntarily comply with the International Safety Management (ISM) Code, the highest standard for safety and the protection of the environment for shipping-related organizations.

Marine Atlantic's vessel operations must adhere to the rules and regulations set forth by the various governing bodies mentioned. These organizations are very dynamic and constant improvements and

changes are implemented to regulations and policies in an effort to improve the safety of life at sea. Significant costs could be associated with such changes, particularly in the areas of SOLAS, security and environmental stewardship. It is difficult to plan for some of these regulatory changes over the full length of this five year planning period and when unexpected changes come into effect the costs of compliance can negatively impact planned operational budgets. Nonetheless, through its continued close monitoring of regulatory developments and active participation in international shipping organizations, trade associations and conferences the Corporation will normally be able to stay abreast of regulatory changes before they are implemented and make the necessary changes in future plans.

The Marine Environment Protection Committee of the International Maritime Organization has unanimously adopted amendments to the MARPOL Annex VI environment regulations aimed at reducing harmful emissions from ships. The Corporation is actively monitoring these regulations, to determine the potential impact that they may have on Marine Atlantic's operation.

Over the next five years, marine security will dramatically change within the domestic ferry service. During the upcoming fiscal year the Corporation will implement its security plan in concert with the Marine Transportation Security Regulations and the new Domestic Ferry Security Regulations that came into effect on April 1, 2010.

4.9 Operational Factors

4.9.1 Labour Costs

Labour costs are a major expenditure of Marine Atlantic, accounting for 42 percent of total operating expenses. With regard to the Corporation's Collective Agreements, four of the Collective Agreements expired on December 31, 2007 and two expired on December 31, 2008. Based on the wage increases in the latter agreements for 2008 along with a review of wage awards published by the HRSDC Workplace Bulletin, CPI data through Statistics Canada, and wage awards in other marine transportation companies, the Corporation determined an appropriate percent increase to budget for compensation. Further, in August of 2009, as a result of an interest arbitration, a wage adjustment for the years 2008, 2009 and 2010 was awarded to Unlicensed Vessel Personnel which represent approximately 40 percent of the Corporation's workforce. The Corporation anticipates that collective agreements that are pending settlement in interest arbitration will be impacted by this award.

4.9.2 Maintenance and Mechanical Failure Costs

Maintenance costs have risen dramatically in recent years and unexpected mechanical failures are occurring more frequently. Annual maintenance costs in 2008/09 was $20.2 million which represents a 34 percent increase from maintenance costs from 2003. With vessels ranging in age from 19 to 24 years, maintenance has been a huge challenge for Marine Atlantic and maintenance budgets have continued to increase. In anticipation that vessels will be replaced, maintenance costs for 2010/11 are being limited to items required to keep the vessels operational, in compliance with applicable regulations, and in saleable condition. Maintenance costs for the remaining years of the planning period are expected to become smaller than previous years as newer vessels enter into service.

4.10 Office of the Auditor General: Special Examination Report - 2009

In September 2009, representatives of the Office of the Auditor General of Canada (OAG) presented a Special Examination Report to Marine Atlantic's Board of Directors. The report, which contains 13

recommendations, was based on an audit conducted between October 2008 and March 2009. In its report, the OAG concluded that Marine Atlantic does not have the reasonable assurance required by section 131 of the *Financial Administration Act* that its assets were safeguarded and controlled, its resources were managed economically and efficiently, and its operations were carried out effectively. The OAG identified two "significant deficiencies" in the Corporation's systems and practices. The first significant deficiency concluded that Marine Atlantic is at risk of being unable to deliver the services it is responsible for providing, due to unresolved strategic challenges that will require support from the government to overcome. These challenges are the ageing of its ferries and shore-based assets, difficulties ensuring that capacity is sufficient to meet the traffic demand, failure to meet the cost recovery target set by the government, and the need to increase its management capacity.

The second deficiency concluded that Marine Atlantic does not have an operational planning framework and performance measures in place to ensure that strategic direction and corporate plans are implemented. The Corporation exceeded approved operating budgets in 2006 and fiscal years 2007/08 and 2008/09, and commitments in its corporate plans have not been met. In addition, many observations raised in the Corporation's 2004 special examination have not been addressed. Marine Atlantic's capital asset management practices do not ensure that its operations are reliable and that assets are managed at the lowest cost over their useful lives. As a result, ferries have suffered mechanical breakdowns that have affected the reliability of service, and the physical condition of shore-based assets is poor. In addition, the Corporation's capital asset management practices do not ensure its operations are reliable and that assets are managed at the lowest cost over their useful lives.

The OAG also made recommendations for improvement in a number of other areas: corporate governance, safety, security, environmental stewardship, human resource management, and operations. It should be noted that a significant number of the recommendations are with respect to the Corporation's operational planning and capital asset management (with seven of the thirteen recommendations).

Marine Atlantic's Board of Directors and its management team have fully accepted the OAG's recommendations and an action plan has been prepared by management to address each of the recommendations. Included throughout this Corporate Plan are plans and actions that form elements of that action plan. The outstanding deficiencies from the OAG's 2004 observations are, except for concerns related to customer service, incorporated in the OAG's 2009 observations. The progress on the Corporation's action plan has become a standing item on the Board of Directors Audit and Risk Committee. An independent annual audit will also assess the implementation of Marine Atlantic's action plan in response to the OAG Special Examination Report- 2009. Appendix "B" contains the OAG recommendations and is cross-referenced to the appropriate sections of this document.

4.11 Sensitivity Analysis

A sensitivity analysis of the key planning factors utilized in this plan, along with the Corporation's intended strategy to mitigate each risk was performed by the Corporation.

5 Planning for the Future

As a component of its Corporate Plan development, Marine Atlantic annually reports on its intended activities in the upcoming planning period. A summary of the Corporation's planned activities, by department, is below.

5.1 Quality, Risk, and Compliance

5.1.1 Enterprise Risk Management

Over the next five years, Enterprise Risk Management will continue to mature within the Corporation, incorporating existing management processes and reporting activities to ensure that risk management addresses all threats and opportunities the organization is likely to confront in achieving its objectives.

To meet its goals, and to ensure alignment with the Corporation's Revitalization Strategy, several initiatives have been set for this department:

- Increase the awareness of Enterprise Risk Management in all departments during the course of the entire planning period;
- Continue to develop the Corporate Risk Profile, including the Risk Register and Risk Map. Within the first three years a full Corporate Risk Profile will be in place. Development will then continue over the ensuing years;
- Develop Departmental Risk Registers for all departments. This will be completed by the end of year 2010/11;
- Implement the Departmental Risk Registers and fully integrate these Registers with the Corporate Risk Register. This process will be ongoing during years two and three of the planning period and will be completed by the end of year four.
- Develop a comprehensive set of Business Continuity Plan(s) for the Corporation addressing emergencies, disasters, or routine challenges. This will be ongoing during years 2010/11 – 2012/13; and
- Develop a new, coordinated approach to the Claims Management process within the Corporation. This will be a 2-3 year project and will be completed by the end of year 2012/13.

5.1.2 Safety

Safety has long been the priority within the Corporation and continues to play an integral role within the overall risk management framework of Marine Atlantic. Given the condition of the fleet, Management and the Board recognize the need for extra vigilance to ensure continued safety of the passengers and crew. Several initiatives have been identified to ensure safety is further entwined with the Corporation's strategic goals and Risk Management program:

- Develop a "non-compliance" reporting system that is linked to the Enterprise Risk Management program and manager's performance measures. This will be ongoing over the planning period and will be completed by the end of year 2014/15;

- Re-develop and update the Corporation's Emergency Response Plan to include more comprehensive training and plan exercising requirements. This project will take place from 2010/11 – 2011/12; and
- Improve the "safety culture" at Marine Atlantic through increased education, training and monitoring of all employees throughout the planning period.

5.1.3 Security

Over the next five years, marine security will dramatically change within the domestic ferry service. During the upcoming fiscal year the Corporation will implement its security plan in concert with the Marine Transportation Security Regulations and the new Domestic Ferry Security Regulations which came into effect on April 1, 2010. In order to be fully compliant with the regulations, costly security enhancements to its ageing fleet and terminals are required. This means an increased presence of physical security measures such as fencing, controlled access gates and video surveillance. It will also necessitate additional security personnel to:

- Selectively screen, in accordance with the regulations, passengers, vehicles and goods prior to entering controlled areas such as marshalling yards and vessels;
- Implement, audit and exercise provisions of the approved security plans; and
- Maintain a greater degree of vigilance and response capability in the event of security incidents or threats.

Compliance with the Domestic Ferries Security Regulations will require a significant increase in the Corporation's operational security budget and in the training budget required to educate and prepare the Corporation's employees.

Additionally, some of the planned initiatives to enhance the Corporation's security goals include:

- Complete the secure perimeter and video surveillance project at the Argentia ferry terminal by the end of 2010/11;
- Complete the secure perimeter and video surveillance project at the North Sydney ferry terminal by the end of 2010/11;
- Implement Security Plans for the Port aux Basques and North Sydney ferry terminals in conjunction with Transport Canada by the end of 2010/11;
- Communicate with and train personnel on security practices and procedures by the end of 2011/12;
- As a leading member of the *Canadian Ferry Operators Association (CFOA)*, Marine Atlantic will continue to meet regularly with Transport Canada's Security Commissioner during the course of the planning period; and
- Develop new vessel security plans. This will be required as the new vessels come into service in 2011/12.

5.1.4 Environmental Stewardship

Throughout the planning period, Marine Atlantic will develop a comprehensive Environmental Management Plan, starting in the latter part of 2011. This plan will be based on the ISO 14001

International Standard, which provides guidance to organizations on how to successfully implement an effective Environmental Management Plan through utilization of certain prescribed elements outlined in the standard. The primary goal of ISO 14001 is to maintain environmental protection, including pollution prevention that is in balance with socio-economic requirements. Under this standard, it is the responsibility of the organization to determine which aspects of their business can cause environmental impacts, and to establish its own set of standards to minimize these impacts.

Marine Atlantic will also work with Transport Canada to follow the recommendations for site remediation that are expected to arise from the Phase III Environmental Site Assessment that was completed in 2009/10. Upon receipt of the final Phase III report, the Corporation will spend 2010/11 - 2011/12 performing studies and analysis, including defining the terms of reference, project, scope, cost estimates and project timelines. After this is completed, 2012/13 - 2014/15 will be used to implement the Corporation's Environmental Management Plan. To augment the environment management capacity of the organization, resources will be allocated towards an additional Safety and Environmental Technician.

5.1.5 Insurance

As previously noted, the Corporation continues to have a good insurance record but there have been an increasing number of claims against the Hull and Machinery Policy due to mechanical failures in the Corporation's older vessels. Due to a major claim in 2008, the Corporation's Protection and Indemnity Insurance premiums increased significantly in 2009/10 and will increase again in 2010/11. The Property, Automobile and Commercial General Liability Insurance premiums are also expected to increase over the planning period.

5.2 Customer Experience

It is imperative that the Corporation improve customer service. This objective in the 2010 peak travel season is critical to rebuilding credibility with the public, industry, and government stakeholders. Failure to demonstrate improvement will feed the negativity that currently shapes the view of the Corporation, and will create increasingly difficult conditions under which to continue the Revitalization Strategy. To be successful, focus in 2010 will be placed on areas and actions that are attainable and will have the greatest positive impact when achieved. The Corporation will also manage expectations about what will be achieved. Most critical is the need to ensure the various stakeholders expect only marginal gains in 2010, as the Corporation will be constrained by the service delivery. At the same time, we will strive to deliver measurable improvements.

Over the course of the five year planning cycle, the Department proposes to address, to varying degrees, the following elements:

- The development of a customer strategy;
- Service standards, practices, and procedures;
- Customer and employee communications;
- Customer satisfaction measurement;
- The redesign, conversion, and deployment of new vessels;
- The annual sailing schedule;
- Revenue generation strategies;
- Cost efficiencies;

- The structure and composition of the Department; and
- Benchmarking and the establishment of key performance indicators.

The redesign, conversion, and deployment of the new vessels will establish the following additional responsibilities for Customer Experience Department of the Corporation:

- Designing the topsides of the new vessels, including seating, galley, restaurant and other food service areas, cabins, kennels, play area, flooring, décor, menus, and so on;
- Identifying service flows and structures, plus establishing new crewing levels;
- Selecting and training of passenger services crew;
- Backfilling positions for crew training in the new vessels;
- Developing allocations for commercial and passenger traffic, by season, for the new vessels within the context of the revised fleet and sailing schedule;
- Developing a marketing and communications plan for the renewed fleet, including a new brand; and
- Revising current processes and developing new business processes to take advantage of the opportunities and accommodate the constraints of the new vessels.

5.2.1 Schedule

Developing an achievable sailing schedule is fundamental to satisfying customers and achieving the Corporation's objectives. Our customer promise is to move traffic from one port to another, on time and in a safe and environmentally responsible fashion. Capacity will continue to be a challenge, as the traffic offering continues to grow while the fleet will remain the same for 2010/11. Reliability is also a concern with the majority of the Corporation's vessels and shore-based infrastructure operating past its useful life, and requiring significant ongoing maintenance or replacement. Our challenge is to actively manage demand within these constraints to maximize the traffic carried during 2010/11, especially during the peak season.

The 2010/11 sailing schedule was developed using a significant number of parameters, such as regulations for crew rest periods, maintenance periods, port time, customer-friendly sailing times, crossing times and fuel costs. The Corporation strived to balance these requirements, but consciously decided that, aside from the regulatory requirements, these were all secondary to the overall goal: a realistic schedule that transports the maximum number of passengers. Compromises were made across the operation: some crossing times are faster, burning more fuel; some port times are shorter, requiring faster cleaning and loading; maintenance time was shortened as much as possible; and some departure and arrival times are not overly customer-friendly. The Corporation tightened the schedule parameters to allow for the maximum numbers of sailings that are felt to be reasonable and achievable.

Over the course of the planning period, the Department intends to take the same comprehensive approach in leading the development of the sailing schedule. As the new vessels will come into service at the start of and during the 2011/12 schedule, an additional degree of complexity is added to the development criteria. We anticipate that the 2012/13 schedule will benefit from the experience of having new vessels for a full seasonal cycle, leading to improvements in that schedule.

5.2.2 Communications

Key requirements in the area of communications are improvements in technology, process, and content. Critical areas on which action will be taken include:

- Outbound communications in the event of delays, cancellations, and other changes in the schedule;
- Inbound communications capacity; and
- Internal dissemination of policies and processes and training to ensure all employees provide consistent information to customers.

Another key component of effective communications, with customers as well as with the general public and other stakeholders, is compelling branding and positioning. With the arrival of new vessels there is an opportunity to reposition the Corporation, to use fleet renewal as a symbol for the revitalization of the Corporation. It can be a focal point for employees and customers, communicating change in a powerful way. A new Marine Atlantic brand will be developed in 2010/11, with a full launch planned for 2011/12.

5.2.3 Customer Service and Satisfaction

Increased customer satisfaction, decreased complaints, and a decrease in negative media are major objectives for the Corporation. A critical area of focus is the consistent provision of prompt, courteous, customer focused service which is based on reasonably set service standards and policies. Clearly defined and well understood service policies and standards are essential in achieving these objectives. The Corporation will ensure that customer service policies are reasonable, widely distributed, understood, and that cost implications are considered in their application.

During the planning period of the next five years, the main focus of the Customer Experience Department will be on:

- Identifying key industry service attributes, measures, and standards;
- Monitoring and actively managing employee attitudes and customer interactions, including the revision of customer complaint mechanisms and resolution processes;
- Increasing supervisory training to help managers and supervisors coach and correct employees more effectively;
- Establishing consumer and commercial panels for research purposes and sounding boards;
- Improving current complaint management mechanisms to ensure complaints are received and documented, that investigations are thorough, and that the disposition of complaints is speedy and fair. The revamping of these processes will be completed in 2010/11;
- Building on the complaints database currently maintained by the Customer Relations Officer;
- Developing a customer service dashboard that presents key metrics to employees on how we are performing in service delivery. This will incorporate such things as the number and nature of complaints and compliments received, satisfaction data from ongoing research, on time performance and other service standard metrics; and
- Developing a recognition program, which identifies frequent and long-term customers and provides mechanisms to "reward" them based on their usage of the service.

A research program will be developed to meet a range of information needs, such as increasing our understanding of our customers and knowing what increases satisfaction with our service. Four major components are envisioned for the research program:

- Customer Satisfaction Measurement: In 2010/11, we will define the service attributes to be measured. Through in-depth interviews with employees and focus groups with customers we will identify the key variables that contribute to customer satisfaction.
- Mystery Shopping: The use of mystery shopping will enable the Corporation to understand the specific challenges and opportunities faced by travelers throughout their entire experience with Marine Atlantic, from booking to disembarking the vessel. This will be developed in 2011/12.
- Online Panel: The development of an online panel provides an economical and effective means of engaging customers to test products and service ideas or explore issues prior to making changes. Panels will be established in late 2011/12 to be fully operational in 2012/13.
- Public Opinion Survey: Without credible measurement, our understanding of public perception will be driven by media reports. Public opinion polling provides a snapshot of the public image of the Corporation. This program will be developed in 2010/11 to start in 2011/12.

5.2.4 Revenue Generation & Cost Efficiencies

The Revitalization Strategy has generated a great deal of information and policy thought in this area. During 2010/11 the Corporation's pricing strategy and framework will be finalized and a plan for its roll-out drafted.

While cost control is an ongoing activity, a fresh focus will be brought to it during 2010/11. New vessels will provide both a platform for change and a focus for process improvement. Profit centres (e.g., on-board services) and cost centres (e.g., reservations) will be established and/or reviewed to identify opportunities for increased efficiency, reduced wastage, optimized staffing, and overtime reductions. Cost implications of service policies (e.g., complimentary meals due to a non-weather delay) will be reviewed to identify the true costs, align the decision-making with the revenue impact, and revise the policy where the benefit of the policy does not justify the cost. This will be a continuous activity, and will be incorporated into managerial accountability agreements.

5.3 Operations

The Operations Department is being lead by a new team put in place during the Management Renewal process. This reorganization of management capacity will provide additional shore side support and allow more time for personnel to adequately plan and implement initiatives coinciding with the Corporation's Revitalization Strategy and address recommendations made in the OAG Special Examination Report.

2010/11 will be the last year that the Corporation will operate with both the *MV Caribou* and *MV Joseph and Clara Smallwood*. The new vessels are to enter service in the 1st and 2nd Quarter respectively of 2011/12. The replacement vessels will be newer, have greater capacity, and have faster service speeds.

Before arrival, both vessels will undergo modifications to ensure each conforms to Transport Canada regulations. The final charter agreement will stipulate that the leaser is to undertake all modification work, and will deliver the vessels to Marine Atlantic following completion of all agreed modifications.

As such, the leaser assumes responsibility for all aspects of the modification work, including on time completion. Marine Atlantic is confident that the leaser will complete the modifications and deliver the vessels on time. Marine Atlantic will establish a Program Management Office, as detailed in section 5.6.5, to oversee all aspects of vessel integration. This Office will be tasked with risk mitigation, including the risk of delayed delivery, and will develop mitigation strategies to minimize risks associated with vessel integration. For example, Marine Atlantic could rely on the *MV Caribou* and/or the *MV Joseph and Clara Smallwood* to provide service in the event of minor delivery delays.

Marine Atlantic follows a preventative maintenance program in line with the International Safety Management Code. Some details of the Corporation's preventative maintenance routines include:

- Shoreside assets/terminals: Routines are generated from an Industrial Financial System Maintenance Module which has been recently upgraded. This module produces work orders/job cards for regular scheduled maintenance jobs on terminal assets, including vehicles and equipment;
- Vessels: Regular planned maintenance is programmed from AMOS (Asset Management Operating System), presently being upgraded. This system produces work orders/job cards for all onboard equipment and machinery based on several requirements:
    - Continuous machinery and continuous hull survey requirements by the applicable class society; and
    - Recommended maintenance and overhaul periods for that particular equipment from the manufacturer.

Some of the initiatives currently underway or planned for the upcoming planning period include:

- Customer friendly improvements to the *MV Atlantic Vision* which include the installation of additional washrooms and added seating capacity will be completed by June 15, 2010;
- Integration of the new vessels. The Department will be heavily tasked throughout 2010/11 and into 2011/12 to assist in the integration of the new charter vessels into the fleet. Initiatives involving the new vessels will include, but are not limited to:
    - Modify/flag vessels Canadian to conform to Transport Canada regulations. This will occur during 2010/11 for the *MV Atlantic Vision* and the first charter vessel, and during the initial stages of 2011/12 for the second charter vessel;
    - Training of the crew: Throughout 2010 and 2011 all levels of the crew, ranging from the Master on down, will be trained in the navigational, technical, and hospitality nuances of the new vessels in order to operate them efficiently and effectively;
    - Crewing levels: Throughout the planning period a study will be performed to determine the optimal level of crewing for the vessels while adhering to the guidelines of safe manning levels in a passenger ship environment; and
    - Vessel modification monitoring will be performed to safeguard and carry out the requirements of the charter party agreement.
- Installation of Moorex mooring systems for the alternate docks in NSY and PAB to increase operational flexibility, capacity, and redundancy. The project will be completed by May 2010 for North Sydney, and July 2010 for Port aux Basques;
- Refit of the *MV Leif Ericson* in 2010/11 to overhaul engines and generators, and renew hydraulics;

- Upgrading of the system, standardization of procedures, and training will be implemented on the use of the computerized maintenance management systems (CMMS) on both the vessels and shore side maintenance shops. This project will be undertaken in 2010/11;
- The final aspects of the Inventory Control project will be completed in 2010/11 when the non-critical spares are removed from the vessels to better climate controlled conditions ashore;
- Upgrading the terminal in Port Aux Basques will take place in 2011/12. This upgrade will involve things such as replacement of the roof, siding the building, painting, and building security offices, seating areas, and a baggage area;
- During 2011/12 the Corporation will undertake an electrical distribution project in North Sydney to relocate the electrical transformer. The current site position is sinking and will over time deteriorate to possible cable severing;
- An assessment of the viability of operating alternate sailing schedules will be undertaken during 2011/12;
- An overhaul of all of the engines onboard the *MV Atlantic Vision* will be performed in 2012;
- Formalize and adopt a corporate "maintenance philosophy";
- Installation of an Electronic Measuring System, in 2011/12, at both North Sydney and Port aux Basques toll booths to measure and record pictures of commercial vehicles to generate additional revenue on length disputes and reduce claims; and
- During 2012/13 the development of an equipment/asset register in conjunction with life cycle asset management will be undertaken.

Upgrades at the North Sydney terminal throughout 2010/11 will be delivered through the Stimulus Funding provided of $9.5 million. The creation of an alternate two-tiered dock will be of great value to the Corporation as it will allow the option of working two vessels in port at the same time when schedule difficulties occur. The alternate dock will also provide the flexibility to allow much needed long-term maintenance to be carried out on the primary dock. The administration building will be removed and staff relocated to a facility in the North Side Industrial Park less than one kilometre from the terminal. This move is necessary to ensure safety of administration employees as traffic flows increase around the administration building area with the installation of the alternate dock ramp. It will also improve traffic flow at the terminal, provide much needed space for traffic management and marshalling, and reduce the magnitude of the security issues that need to be addressed. Included in the 2010/11 capital program is funding for improvements to the new office building. This building also contains sufficient warehouse space to house some materials currently dispersed throughout the terminal property, freeing up more space at the terminal site. From an economic perspective, preliminary plans for redevelopment of the North Sydney terminal included the construction of a new terminal/administration building. With the requirement for administrative office space removed, the construction cost of the new terminal building will be dramatically reduced.

The planning period will be a time of vast change for the Corporation's assets, both shore and vessel based. This change will be coordinated by the Operations Department, and thus will place a strain on the resources available, therefore making additional human resources necessary.

5.4 Information Technology

Additional investment in Information Technology governance and business processes is essential to achieving operational efficiencies at Marine Atlantic. To support this goal, the positions of IT Support

Manager and IT Infrastructure Manager will be in place for the upcoming planning period. These positions will be focused on evolving and maturing the IT organization.

Over the planning period Information Technology within the Corporation will continue to become a more integrated, business oriented service. Maintenance, upgrading or replacement of aging applications and infrastructure will be carried out and new emerging technologies will be investigated and leveraged wherever possible. To achieve this objective and ensure alignment with the Corporation's Revitalization Strategy, several initiatives have been identified for 2010/11:

- Replace *MV Atlantic Vision* Internet Satellite System: The replacement of the internet satellite system will provide for continuous internet and email services during the voyage. The new satellite antenna will provide the same level of service as the other passenger ferries which include: Web browsing, email exchange, WiFi, ATM, etc. This project will be completed in May 2010, prior to the 2010/11 summer season.
- Staff Scheduling System: The current crew calling system is a standalone system that resides on an old HP server (over 16 years old) and the software was custom developed by previous Marine Atlantic staff. Both the hardware and software are no longer supported. This represents a significant risk for the Corporation as a competent crew list is developed by the system and required on the vessel before the new crew can relieve the current crew. This project started in 2009/10 and addresses a regulatory concern, safety concern, and represents a major improvement over the existing technology. Completion is expected by November 2010.
- IT Infrastructure Replacement and/or Upgrades: This project started in 2009/10, spanning four years and deals with a significant upgrade of the IT infrastructure throughout the Corporation. The Corporation has retained the services of an external consultant to facilitate the upgrade of the local area and wide area networks. In 2010/11 the primary focus will be the upgrading of the wide and local area networks. Data center enhancements and upgrades will also be completed during this period. In the 2011/12 period the primary focus will be the upgrading of the cabling infrastructure and the replacement of file servers. In the 2012/13 period the primary focus will be on the replacement or renewal of the disk storage appliances and various application servers. In 2013/14 the primary focus will be on the replacement of vessel IT hardware which includes point of sale (POS) servers, email servers, fibre switches, etc.
- Business Continuity Plan (BCP): The current IT business resumption plan is obsolete and needs to be updated to incorporate all the recent changes. Without an updated plan the Corporation could be significantly affected if there were a failure within the IT infrastructure. This could result in significant cost over-runs, major safety concerns, operational delays, and finance/payroll errors or failures. This project addresses the risks identified by the Office of the Auditor General and more recently internal audits conducted by a consulting firm. The project will be completed in 2011.
- Computerized Maintenance Management System (CMMS): The Corporation has evaluated the most effective way to implement CMMS onboard the vessels and are moving forward with a plan to implement CMMS. This project has been given high priority as it addresses the concerns noted in the OAG Special Examination Report-2009. The project spans two years with the integration of maintenance management systems being completed in 2010/11, and the full implementation of an asset management system completed in 2012.

- Customer Contact Management System: There is an immediate need to implement a computerized customer contact management system in the event of weather or mechanical delays. The system will notify customers immediately via SMS, voice message, and email, of any event that may effect their scheduled reservation. A computerized system will provide close to instant messaging which is much more effective and efficient then the current manual call back process. This project will be completed by June 2010.
- Information Management System (IMS): Information management practices at the Corporation are not standardized and lack formal structure. The Corporation has a legislative requirement to manage information and dispose of information in accordance with the Library & Archives Canada (LAC) Act. This project addresses the IT system needs to support this requirement. This project will be completed in 2011.
- Data Storage Upgrade: The current data storage disk ('SAN') has passed its normal life and needs to be replaced with a more modern ISCII data storage appliance. This project will be completed in 2011.
- Management Reporting System: Currently the Corporation has no management reporting system. Reports are generated independently from a variety of systems and then consolidated for presentation purposes. The demand for quality and real-time management information, continues to grow and is currently exhausting significant human resources. This project will address these needs with the implementation of a data warehouse and an automated process for reporting on various business metrics and KPIs. This project will span two years and will be completed in 2012.
- IMS Servers: In support of the management reporting system and implementation of formal information management practices, this project addresses the IT hardware infrastructure. This project spans two years and will be completed in 2011.
- Electronic Vehicle Measurement: This project will provide the Corporation with significant benefits from a staffing and claims perspective. This project is for the purchase of IT hardware and software to support electronic vehicle measurement.
- Internet Café/Business Center: The MV Atlantic Vision is currently equipped with a business center that will be operational after the satellite antenna is upgraded. An assessment of this service will be completed in the fall of 2010 and if successful, similar services will be installed on the other passenger ferries. This project will include the installation of computer kiosks, WiFi service, etc.

The following IT initiatives have been set for the 2011/12 period:

- Advanced BookIt Functionality: The new Ticketing & Reservation system (BookIt) went into production October 1, 2008. On March 15, 2010 the Corporation implemented commercial reservations which are a fully integrated component of the BookIt system. This project deals with the enhancement of the BookIt system in the area of vessel load management and self service services.
- Customer Feedback & Reporting System: Obtaining customer feedback is very important to the Corporation. This project deals with the implementation of a web-based customer feedback system and would be implemented before the summer season of 2012.

- Human Resources (HR) Professional Modules: This project deals with the implementation of additional modules to the current HR/Payroll system. These modules include Industrial Relations, Professional Development, Employee Self Service, etc.
- IT Optimization: Every four to five years it is important to have an objective review of IT services provided and determine the most effective means of delivery. This may include new technologies, contracted monitoring services, etc.
- IFS Optimization: In conjunction with IFS business analysts this project deals with the implementation of advanced functionality that will improve the efficiency of business processes. It is also an opportunity to determine if industry best practices are applicable. This project will span two years and will be completed by November 2012.
- Performance Dashboard: After the implementation of the information management system this project converts the information into performance dashboards that will be implemented throughout the entire organization. The performance dashboard will be an integral part of the computer desktop environment. This project will be completed in 2012.

Information technology initiatives scheduled for the last three years of the plan address asset renewal and life cycle management of the various software packages and desktop applications. However, unexpected breakdowns or major system failures could occur over the planning period that will necessitate additional spending to address such an occurrence.

5.5 Human Resources

The worldwide marine transportation industry is struggling to attract and retain qualified personnel for critical marine positions. The Corporation is also faced with the reality that a significant proportion of its personnel in the marine critical workforce segments are approaching retirement in the next decade. Close to 53 percent of the Corporation's critical workforce is over 50 years of age and 27 percent is over the age of 55. During the planning period we anticipate attrition of 20 percent of this critical workforce segment. Many of these positions require years of training and development, further emphasizing the fact that recruitment to ensure succession is paramount in ensuring continuity of service. Recruitment of many positions has been difficult because of the poor external reputation and ageing assets of the Corporation.

Marine Atlantic requires a workforce consisting of employees with marine skills, but equally important is the need for a qualified management team with leadership capacity. Building on Management Renewal, the Corporation will continue to build capacity and enhance the skills of staff working in areas of customer experience, project management, change management and leadership.

The planning period will be one of significant change and challenge. With the crewing of a new fleet of technologically modern vessels the Corporation will be challenged in technical occupations. While the retirement of senior employees will cause a loss of experience, it will also provide an opportunity through hiring to bring new skill sets to the corporation. Human Resources management, planning, and the implementation of enabling human resources strategies will be the highest priority to facilitate the transition during this period.

During the planning period the Human Resources department will:

- Complete the restructuring of the department by June 2010 by adding analytical capacity to better facilitate workforce planning for the corporation ;

- Undertake research to be completed by May 2010 to identify best practice for recruitment and development in the industry to support the talent management strategy;
- Develop an integrated Human Resources Plan by July 2010 that clearly identifies the strategic direction in relation to people strategies in order to increase organizational capacity and drive positive change. This plan will continue to strengthen capabilities in talent management, and will strive to ensure that the Corporation has the appropriate talent management strategies to carry the organization into the future. The plan will address and build on three key strategies during the planning period as follows:
    a) To attract and retain a qualified, skilled and a representative workforce.
    b) Learning, training, leadership, management and career development to meet future business needs.
    c) Strengthening human resource management practices and capacity.
- Implement by 2011/12 a cadet program to attract newly qualified officers to the Corporation;
- Continue to work closely with community colleges in the provinces of Nova Scotia and Newfoundland and Labrador for the delivery of a Marine Stewarding Program to meet our demands for trained customer services personnel;
- Review and update the Corporation's labour relations strategy during 2010/11 to support the Revitalization Strategy and, in particular, asset renewal;
- Continue to provide required regulatory training. For 2010/11 the training budget will be increased to facilitate the required security training to ensure compliance with the new Domestic Ferries Security Regulations (DFSR) introduced in December 2009. All current employees and new employees will receive security training that ranges from four to eight hours dependent upon level of responsibility;
- Continue to provide Passenger Safety Management (PSM) and Specialized Passenger Safety Management (SPSM) certification programs in preparation for the January 2011 Standards of Training Certification and Watchkeeping (STCW-95) regulatory requirements which will impact all of the Corporation's vessels. Currently 475 employees require PSM training and 30 officers require SPSM. During 2010/11 all new employees and officers will require this training. Training will range from four to ten days dependent on the level of certification and the level of position and competency;
- Assess and implement alternative training delivery methods including web based training modules to more effectively support the training requirements of vessel personnel; and
- To ensure internal development for future vacancies, provide in each year of the planning period the opportunity for selected deck and engineering officers to receive financial support to upgrade their certificates under the School Program. Selected officers will sign return of service commitments; and in 2010/11 provide human resource support to the PMO to ensure the development and implementation of the crewing and training plans for the introduction of the two charter vessels in 2010/11 and 2011/12.

The Corporation has identified the need to fundamentally change the organization to become more "customer focused" and operationally efficient. This change cannot occur without emphasis placed on a transformation of the culture within Marine Atlantic. Focus must be placed on shifting towards a cohesive unified culture within the Corporation. External consultants have been engaged to analyze the possibility of operational improvements and without a cultural transformation their recommendations

cannot be fully embraced. A Transformation Office will be established during 2010/11 to bring focus to cultural transformation.

Several initiatives have been identified by the Human Resources Department to address these organizational challenges:

- Development of a sustainable Talent Management Strategy to address imminent workforce shortages;
- Development of an Employee Value Proposition that supports the Talent Management Strategy and the Corporation's brand;
- Deploy extensive customer service, leadership development and management training;
- Acquire new specialist skills, knowledge and expertise in critical functions to ensure strategic initiatives are executed effectively; and
- Engage its unions and employees in the change management agenda and the evolution of Marine Atlantic.

5.6 Strategy and Corporate Affairs

5.6.1 Policy and Strategic Planning

In 2008, an external consultant was engaged to develop an integrated planning process for the Corporation that could be used in the development of its annual Corporate Plan and resulting operating plans. This approach will be adopted for the 2011/12 planning cycle and beyond, which will enable a more effective corporate planning process.

5.6.2 Governance

The Board of Directors and Transport Canada have requested the development of key performance indicators (KPIs) and benchmark data that can be used to measure the performance of the Corporation. This information will be used to monitor the health and effectiveness of various parts of the Corporation, or the organization as a whole. The key challenge in developing this set of metrics is to compile information that is timely, relevant, and provides accurate information about the state of the organization and the rate of change. During the latter part of 2009/10 the Department commissioned an external consulting firm to begin the process of determining the appropriate indicators, the methods by which the relevant data can be captured, and the appropriate manner in which the KPIs should be reported. The project is currently underway, with the first of three phases in the project complete, with the aim of generating preliminary performance data in 2011/12.

Further work will be conducted throughout the planning period in response to an external consultant's report which suggested a suitable agenda and appropriate information for discussion at Board of Directors meetings. This undertaking will allow for more effective Board meetings, permitting the Board to focus and provide guidance and input at an optimal level.

5.6.3 Communications

Mechanisms to ensure that all employees are informed about the future direction of the Corporation are important enablers to culture change. Marine Atlantic discontinued its internal newsletter some time ago due to budget limitations. With a new Internal Communications Officer in place, communications

to staff via printed material, intranet, emails and other delivery mechanisms will be implemented. A monthly newsletter entitled Strait Talk was initiated in March 2010. An initiative is also underway to develop an employee intranet page that will be default homepage for all personal computers connected to the Corporation's network. The intranet will, in addition to providing standard employee-oriented information, provide updates on current initiatives and follow-up information to newsletter articles. These initiatives, coupled with management meetings, town halls, and initiatives by other departments, especially Human Resources, will facilitate the culture change and employee engagement required for the Corporation to meet its service and efficiency objectives.

5.6.4 Legal Services

The Strategy and Corporate Affairs department will work closely with the newly established Quality, Risk and Compliance department to take a more proactive approach to claims and insurance issues, in addition to providing guidance related to security issues. The request-for-quotation and contract administration processes will also be reviewed in conjunction with the Finance department to ensure the effectiveness of the current approach.

5.6.5 Revitalization Strategy Initiatives

The Strategy and Corporate Affairs Department will be responsible for the coordination of the Corporation's Revitalization Strategy, including a new Program Management Office (PMO) for vessel implementation and a Transformation Office for other elements of the Strategy. The planning for the PMO is currently underway. One of the first tasks of the PMO will be to develop detailed timelines for the process of integrating the vessels.

The PMO will be created early in 2010/11 with the mandate to oversee, from start to finish, all aspects of integrating the new chartered vessels into service. This office will be made up of a combination of internal, external and contracted resources. The PMO will be in operation for a period of twelve to sixteen months and will coordinate the retrofit, training, crewing, integration and introduction of the new vessels. The PMO will be based in St. John's, but will have resources in Port aux Basques, North Sydney and Europe (to oversee vessel modifications).

The Transformation Office will also be located in St. John's and be comprised of permanent employees supplemented by contracted external expertise as required for specific initiatives. The Transformation Office will act as a coordinating body to ensure that the Corporation's objectives are met with respect to the Revitalization Strategy. This group will work closely with departments to ensure efficiency and effectiveness in terms of project and program execution, and will act as the reporting body to Management on the progress of the Strategy.

From a governance perspective, while these offices are under the direction of the Strategy and Corporate Affairs department, the Executive Management team will provide oversight and direction, and will monitor schedules, deliverables and budgets to ensure that corporate objectives are being met. The Executive Management Team will in turn be responsible to special committees of the Board of Directors and the shareholder for the PMO. Management will report to the Board of Directors on activities of the Transformation Office.

5.7 Financial Management

Marine Atlantic is committed to running a high quality and effective operation. The attached financial statements reveal the fiscal realities of the various strategies discussed in this plan.

5.7.1 Revenues

Marine Atlantic's revenues consider the growth expectations over the planning period as detailed in the planning considerations and outlined in its Revitalization Strategy.

5.7.2 Expense Management

Marine Atlantic is committed to delivering on the opportunities identified in a cost effectiveness plan which was developed by an external consulting firm (as detailed in Section 3.5). The cost effectiveness plan includes a mix of annual savings from operating efficiencies and process improvement, and investments in training and new hiring for under-resourced areas.

Marine Atlantic will make small, strategic investments, in under-resourced functional areas beginning in 2010/11 and embark on its restructuring plan in 2011/12.

5.7.3 Cost Recovery

Cost recovery in 2010/11 shows an improvement over 2009/10 due to the incremental revenue generated from a general tariff increase, increases to drop trailer fees, increased fuel surcharge revenue and minimizing maintenance expenditures on the Corporation's existing vessels to those essential in the short term. Cost recovery will reach Marine Atlantic's target range of 58 percent in 2010/11 and 60 percent in 2011/12. In 2012/13 Marine Atlantic realizes increased benefits from its cost effectiveness program, and coupled with the operational efficiencies of the new chartered vessels and the revenue enhancement efforts initiated in late 2010/11 Marine Atlantic is expected to achieve its cost recovery for the remainder of the planning period.

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Cost Recovery	58.4%	60.0%	64.9%	65.0%	67.4%

5.7.4 Financial Controllership

Research continues on the assessment of the current controllership environment at Marine Atlantic. Traditional day to day responsibilities included managing accounting staff, preparing management reports, preparing financial reports, initiating internal controls, and direct accounting transactions. Although these functions continue to be an important component of the role, as shareholders and stakeholders place greater demands on businesses to perform, the financial group, led by the Vice President of Finance, must play a broader role in guiding decisions across the business in order to maximize corporate integrity and value.

The changing role of controllership is toward strategy, forward thinking, change agent, coaching and commitment to technology. The three primary categories of activity that will drive the controllership role at Marine Atlantic in the future will be:

- Responsibility for the ultimate results of core financial activities;
- Counsellor and advisor to managers who are explicitly accountable for results; and

- Responsibility for the processes that address broad, enterprise-level requirements in Finance and Procurement.

During the planning period the primary objectives of the Finance department will be:

- Assess the current controllership environment at Marine Atlantic: This will shape the primary roles of the department which will include planning the business budgets, measuring and reporting financial and operating results, linking strategic objectives to long-term targets and annual budgets, having systems that provide direct input into developing the financial reporting, providing analytical support and advice to management in dealing with customers and vendors supporting and advising in optimizing operations within the business, providing support and advice in managing risks to business performance, optimizing value in the procurement of goods, and providing support and advice in human resources activities. This new strategy will be clearly articulated and communicated to the Corporation in 2010/11.
- Generally Accepted Accounting Principles Conversion: Marine Atlantic as a Federal Crown Corporation is a component of the "public sector" and therefore its basis of Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) is taken from the direction provided in the Introduction to Public Sector Accounting (PSA) Standards as contained in the PSA Handbook. As a consequence of an amendment to this introduction approved in September 2009 the Corporation was required to perform an analysis of its classification and a determination of its most appropriate basis of accounting. This analysis resulted in Marine Atlantic determining its classification to be an Other Government Organization and PSA Standards as being its most appropriate basis of GAAP. A position paper supporting this analysis was prepared by Marine Atlantic and reviewed by both the Office of the Comptroller General (OCG) and the Office of the Auditor General (OAG) who have both agreed with the Corporation's position. With the concurrence of both the OCG and the OAG on the Corporation's position, Marine Atlantic Inc.'s Board of Directors supported management's recommendation for the Corporation to move forward in its GAAP conversion toward PSA Standards rather than the previously expected International Financial Reporting Standards (IFRS).
- Quarterly Financial Statement Presentation: Effective April 1, 2011 pursuant to Financial Administration Act section 131.1 requires all departments and parent Crown corporations are required to prepare and make public a quarterly financial report within 60 days after the end of the fiscal quarters to which the report relates for the first three fiscal quarters of the fiscal year. The Corporation will prepare to ensure reports created in accordance with the standard establish procedures to ensure report is not materially misstated and presents fairly the financial results, take actions to address issues relating to production and content of the report, and make the report available within 60 days.
- The Procurement review will continue in 2010/11 with the objective of improving performance: The recommendations of the various audits will continue to be implemented. Upon completion of the comprehensive review, a recommendation will be presented to the Executive on decisions such as strategic goals and direction.
- Fleet renewal strategy: The Finance department will provide the necessary support for fiscal responsibility and procurement activities to assist in the successful transition of the new ferries into Marine Atlantic Inc's fleet and the retirement of the exiting vessels in 2011/12.
- Information systems implementation and review: The department will be providing necessary input into the various information system upgrades and new systems identified in section 5.4.

In particular, this will include the staff scheduling, computerized maintenance management system, management reporting system, electronic measurement, and IFS optimization. The timelines will be the same as mentioned in section 5.4.

- Labour relations: with an active year in 2010/11 of labour relations approaching, the department will be providing financial support during these discussions.

Beyond 2010/11, and with the utilization of information collected, the focus will be to continue to improve on the controllership function. It will continue to develop the strategic approach to accounting excellence and strategic business partnership; re-engineer the strategic direction of the controllership function and further develop and refine systems requirements.

5.7.4.1 Bank Line of Credit

Marine Atlantic's bank line of credit is currently approved at $33,348,000. An amount of $4,200,000 is utilized as security against long-term liabilities arising from Marine Atlantic employees' past injury claims and this Corporation's status as a "deposit account company" with the New Brunswick Workers' Compensation Board.

The additional $29,148,000 is utilized to secure the four letters of credit for the Pension Plan for Employees of Marine Atlantic Inc. The Corporation continues to utilize Part Three of the 2005 Solvency Funding Relief Regulations and adopted the new Solvency Funding Relief Regulations, 2009 as outlined in Section four. These Regulations allow the Corporation to apply 10-year amortization for solvency deficiencies with the utilization of letters of credit as security. For example, the amounts in the table below for the 2009 Regulations represent the difference between the present value of the schedule of special payments established as of December 31, 2008 and present value of the schedule of special payments of $944,000 per month from December 31, 2008 that would have been required for a 5-year amortization period.

The amounts required over the planning period are provided in the following table.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
2005 Regulations	$ 18,746,000	$ 18,746,000	$ 15,320,000	$ 11,739,000	$ 7,997,000	$ 4,086,000
2009 Regulations	10,402,000	15,997,000	21,862,000	28,009,000	28,009,000	22,922,000
Total	$ 29,148,000	$ 34,743,000	$ 37,182,000	$ 39,748,000	$ 36,006,000	$ 27,008,000

These letters of credit are required to be renewed 30 days prior to the end of the fiscal year of the Pension Plan which is December 31. Prior to November 30th 2010, there is a requirement to have established an additional letter of credit for $5,595,000 to increase the 2009 Regulations from the $10,402,000 to $15,997,000 outlined in the above table. The Corporation is seeking approval for this amount at this time.

The amount of the letter of credit in respect of these Regulations will be revised at each actuarial valuation only if such valuation reveals gains.

6 Asset Management Planning

6.1 Challenges

In 2008, the *MV Atlantic Vision* was chartered for a period of five years to address Marine Atlantic's immediate capacity concerns. While this charter has helped with the capacity and reliability issues that plague the Corporation, it has not addressed the remainder of the fleet which still faces problems. These problems resulted in significant operational delays, traffic congestion and public outcry. As a result, long lines of traffic extended along the TransCanada Highway causing major traffic problems and safety issues. The positive response to the Revitalization Strategy will allow the Corporation to address these needs through the chartering of two new vessels. However, the process of integrating vessels will span months, forcing Marine Atlantic to operate with its current fleet until the 1st Quarter of 2011/12, when the first charter vessel will enter service. The second charter vessel will enter service in the 2nd Quarter of 2011/12. In the interim the Corporation will continue to operate its ageing fleet with a watchful eye on maintenance and only perform what is required to ensure passenger safety and keep the vessels in service.

The Corporation continues to be in a constant state of crisis management as it deals with one emergency after another. In addition to the abnormally high number of vessel breakdowns, the Corporation's terminals also experience infrastructure problems as equipment and facilities in both Port aux Basques and North Sydney are well past their prime. Yard tractors used to load commercial units, passenger shuttle buses, utility vehicles, fuelling systems and the primary loading ramps are all now at the age where regular mechanical failures, obsolete technology, and insufficient capacity result in escalating costs, longer port times and vessel delays. This coupled with the new security regulations are putting further strain on the Corporation. The terminal infrastructure problems will be addressed over the planning period. For a description on the Corporation's Asset Renewal plan, which includes its shore-based assets, see section 3.3.

While the Corporation will continue to struggle with operating the current fleet during 2010/11, the addition of the new charter vessels will alleviate this problem for the remainder of the planning period and beyond. Although Marine Atlantic will exert every effort to provide the best service possible with its current assets, the Corporation recognizes there will be times, during the peak season 2010/11, where it would be unable to carry the traffic offering due to the lack of capacity of the current fleet. The focus will instead be on carrying the traffic in an organized and orderly fashion while keeping to the published schedule as best as possible. The commercial traffic should see reduced line-ups in the upcoming planning period based on the new commercial reservations system, but not all customers will be able to travel in their desired timeframe. For the remainder of the planning period and beyond the Corporation will be able to carry the traffic offering, however, capacity issues are anticipated in the upcoming peak season.

With the arrival of the *MV Atlantic Vision* to Marine Atlantic's fleet, the *MV Atlantic Freighter* became surplus to the Corporation's operational needs. The vessel was sold on March 12, 2010 with the assistance of an international ship broker. The remaining fleet will consist of the *MV Atlantic Vision, MV Caribou, MV Joseph and Clara Smallwood* and the *MV Leif Ericson*, until the two new charter vessels enter service in the 1st and 2nd Quarters of 2011/12.

The implementation into service of the two new chartered vessels will necessitate the disposal of the *MV Caribou* and the *MV Joseph and Clara Smallwood*. The Program Management Office and Asset Management group will coordinate the disposal of the vessels. The Corporation will limit expenditures on the vessels to maintenance which is absolutely necessary for safety and regulatory issues, while ensuring that the vessels will be in a condition which is conducive for a quick disposal on the open market.

The Corporation will be solely responsible for the disposal the MV *Caribou* and MV *Joseph and Clara Smallwood* as it sees appropriate. Global marketing of these assets will begin in the fall of 2010 by a broker to be selected by the Corporation, and it is hoped that the disposals will coincide with the arrival of the new vessels. The exact timing of dispositions is very difficult to predict given the limited market for these vessels and the current state of the global shipping industry. As such, Marine Atlantic may incur additional costs to maintain these vessels in saleable condition during the timeframe from removal from service to disposal date. The net proceeds of sale, after considering all selling costs and costs incurred up to actual disposal date, will be distributed to the Consolidated Revenue Fund.

6.2 Capital Needs

In developing the capital plan for the planning period the Corporation has taken into account all aspects of the Revitalization Strategy, while keeping in mind categories such as safety, security, critical IT, and regulatory requirements. Infrastructure renewal covered by the Infrastructure Stimulus Funding provided to the Corporation in 2009 was also considered. The projects outlined are required during the planning period to ensure that the Corporation achieves their mandated cost recovery percentage.

The total capital projects spending estimated for 2010/11 is $78.806 million, of which $9.44 million has been allocated to MAI under the Infrastructure Stimulus Fund for the 2010/11 fiscal year.

6.3 Lifecycle Management

During the Management Renewal process particular emphasis was placed on the life cycle management of assets, and a new team in charge of asset management for the Corporation was put in place. A new position to lead the team, the Director of Asset Management, was created and filled.

As mentioned previously, one of the two main findings of the OAG report was a deficiency which related to operational systems and practices in operational planning and capital asset management. Several recommendations were made in the report and the Corporation has stated that it agrees with each recommendation. While this new position of Director of Asset Management will have multiple responsibilities, one of the most important will be to ensure the Corporation is specifically addressing these recommendations, and focusing on implementing the Action Plan for each recommendation stated in the Management Response to the OAG report.

The Director of Asset Management will lead a consolidated group which is tasked to manage the life cycle of all of the Corporation's assets. These assets are not only restricted to vessels but also terminal assets such as buildings, dock ramps, buses, shunt tractors, shop equipment and office business machines, to mention a few. In addition this will include the establishment of a new operating committee on maintenance as well as the review and enhancement of maintenance practices and systems over the next two years (2010/11 – 2011/12). Current maintenance practices will be reviewed, and a complete, proactive, asset life cycle management approach will be implemented.

A new committee on Maintenance and Standards will investigate whether it is possible to link the International Ship Management (ISM) and the Computerized Maintenance Management System (CMMS) for the purposes of identifying the frequency between inspections, repairs completed during planned and unplanned maintenance, and to develop a plan that aligns with manufacturer recommendations, class requirements, and Marine Atlantic's experience with the equipment. This committee will also monitor, develop, investigate, and set maintenance standards for all of the Corporation's assets. Management will report to the Board of Directors on this issue. The Director of Asset Management will be responsible for implementing a new Asset Management System. This system will track all assets, monitor life cycles, contain preventative maintenance standards and project the need for future capital.

To complement the Director of Asset Management, the Corporation is currently involved in the recruitment of a Fleet Superintendent and an additional fleet technician. The Capital Planning Committee was also rejuvenated with members from multiple departments of the Corporation. The Asset Management group will conduct a review and gap analysis of its CMMS. The outcome of this study will be a recommendation to the executive management team regarding the development or purchase of a comprehensive CMMS which will link with an Asset Management System (ASM). The objective is to have this new system operational by April 1, 2012.

6.4 Emerging Projects

In addition to the above, emerging capital projects are from time to time required to address new regulatory responsibilities, capacity issues, asset renewal, safety and customer service initiatives. These projects are generally valued under $1,000,000 each and are evaluated as they arise by the Corporation's Capital Committee to ensure each meets corporate objectives.

7 Financial Statements

Statements A through D present financial projections over the planning period, based on the operational plans, forecasts and assumptions discussed in previous sections of this Corporate Plan.

7.1 Statement A: Income Statement

Marine Atlantic Inc.
Corporate Plan 2010/11-2014/15
Income Statement - Year Ended March 31st
In $ Thousands

	Actual 2008/2009	Budget 2009/2010	Forecast 2009/2010	Budget 2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Revenues	81,125	80,951	83,511	97,700	101,505	106,330	109,200	115,790
Expenses	186,526	195,677	193,643	237,981	263,520	246,026	244,864	243,444
Depreciation & write down of assets	17,276	17,997	18,000	23,662	35,004	43,095	44,119	45,936
Reduction in provision for capital Assistance	(17,276)	(17,997)	(18,000)	(23,662)	(35,004)	(43,095)	(44,119)	(45,936)
Federal Government subsidy	105,401	114,726	110,132	140,281	162,015	139,696	135,664	127,654

7.2 Statement B: Funding from Operations and Government

Marine Atlantic Inc.
Corporate Plan 2010/11 - 2014/15
Funding from Operations and Government, Year Ended March 31st
In $ Thousands

		Budget 2009/2010	Forecast 2009/2010	Budget 2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Base Operating Requirement [Note 1]	A	127,057	125,291	131,612	138,048	136,562	140,341	143,877
Revenue Expectations	B	(80,951)	(83,511)	(97,700)	(101,505)	(106,330)	(109,200)	(115,790)
Fuel Requirement	C	27,287	27,826	35,540	31,050	27,170	27,600	27,850
Program Management, Implementation & Restructuring	D	92	3	7,357	12,305	7,862	7,917	1,429
Net Operating Requirement	E=A+B+C+D	73,485	69,609	76,809	79,898	65,264	66,658	57,366
Vessel Dispositions/Working Capital	F	(4,849)	(3,083)	(2,485)	-	-	-	-
Net Government Funding Available [Note 2]	G	126,570	123,493	216,602	204,475	182,696	153,384	143,784
Contribution to Charter, Pension & Capital	H=G-F-E	57,934	56,967	142,278	124,577	117,432	86,726	86,418
Charter	I	23,121	22,791	41,620	59,585	51,720	51,722	52,804
Contribution to Pension & Capital	J=H-I	34,813	34,176	100,658	64,992	65,712	35,004	33,614
Pension Requirement	K	18,120	17,732	21,852	22,532	22,712	17,284	17,484
Contribution to Capital	L=J-K	16,693	16,444	78,806	42,460	43,000	17,720	16,130
Capital	M	16,693	14,359	78,806	42,460	43,000	17,720	16,130
Net Funding Surplus / (Requirements) [Note 3]	N=L-M	-	2,085	-	-	-	-	-
Cost Recovery		52.4%	54.5%	58.4%	60.0%	64.9%	65.0%	67.4%

Cost Recovery (excludes charter fees; program management, implementation & restructuring; pension; and capital)

Notes to Statement B – Funding from Operations and Government:

1: Total expenses less fuel expense, charter fees and current service pension

2: Budget 09 included Infrastructure Funding of $3.06M for 09/10 and $9.44M for 10/11.

3: The 2009/10 funding surplus of $2,085 is carried forward to 2010/11 to fund a HST liability due to an audit assessment by the Canada Revenue Agency as well as to partially fund capital carried over from 2009/10.

7.3 Statement C: Balance Sheet

Marine Atlantic Inc.
Corporate Plan 2010/11 – 2014/15
Balance Sheet - Year Ended March 31st.
In $ Thousands

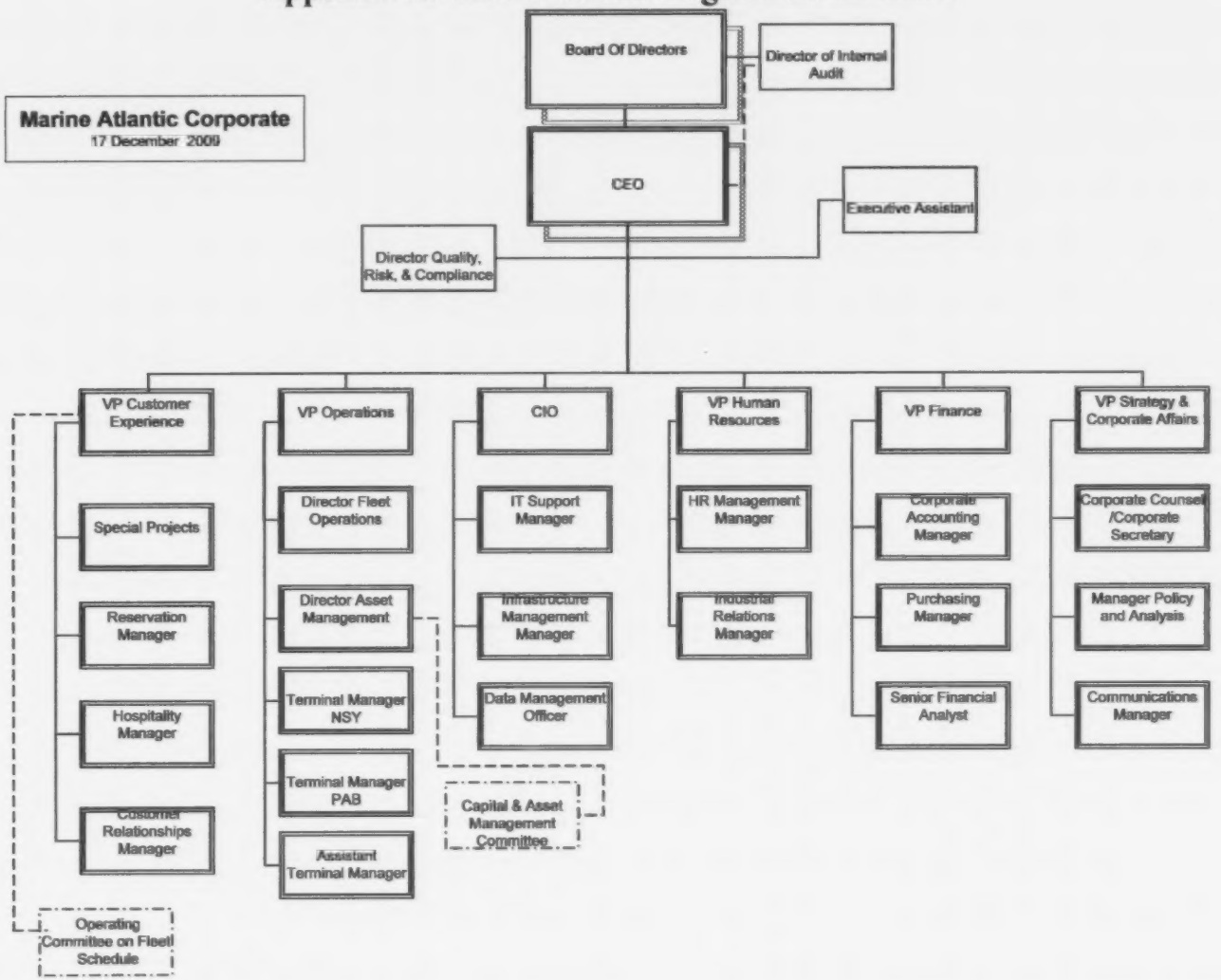
	Actual 2008/2009	Forecast 2009/2010	Budget 2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Assets							
Cash	488	2,585	500	500	500	500	500
Current assets	27,041	24,846	23,046	23,046	23,046	23,046	23,046
Restricted cash	10,396	10,396	10,396	10,396	10,396	10,396	10,396
Deferred pension asset	51,209	63,671	75,623	87,575	98,120	104,444	110,768
Fixed assets and deferred charges – net	137,525	133,884	189,028	196,484	196,389	169,990	140,184
Total Assets	226,659	235,382	298,593	318,001	328,451	308,376	284,894
Liabilities and Equity							
Current liabilities	20,696	22,096	18,611	18,611	18,611	18,611	18,611
Other liabilities	38,715	37,214	34,639	29,819	24,139	17,609	17,609
Provision for capital assistance	137,525	133,884	189,028	196,484	196,389	169,990	140,184
Capital stock	258,530	258,530	258,530	258,530	258,530	258,530	258,530
Deficit	(228,807)	(216,342)	(202,215)	(185,443)	(169,218)	(156,364)	(150,040)
Total Liabilities and Equity	226,659	235,382	298,593	318,001	328,451	308,376	284,894

7.4 Statement D: Statement of Cash Flow

Marine Atlantic Inc.
Corporate Plan 2010/11 – 20/15
Statement of Cash Flow - Year Ended March 31st
In $ Thousands

	Actual 2008/2009	Forecast 2009/2010	Budget 2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Operating Activities							
Net operating costs	(101,471)	(110,129)	(140,191)	(157,195)	(134,016)	(129,134)	(127,654)
Net restructuring costs	(69)	(3)	(90)	(4,820)	(5,680)	(6,530)	-
Government operating subsidy	96,950	110,034	137,796	162,015	139,696	135,664	127,654
Change in non-cash working capital	(3,861)	2,195	400	-	-	-	-
Cash provided by (used by) operations	(8,451)	2,097	(2,085)	-	-	-	-
Financing Activities							
Government capital assistance & vessel disposals	20,526	14,359	78,806	42,460	43,000	17,720	16,130
Investing Activities							
Capital assets and deferred charges	(20,526)	(14,359)	(78,806)	(42,460)	(43,000)	(17,720)	(16,130)
Increase (Decrease) in Cash	(8,451)	2,097	(2,085)	-	-	-	-
Cash, Beginning of Year	8,939	488	2,585	500	500	500	500
Cash, End of Year	488	2,585	500	500	500	500	500

Appendix A: Marine Atlantic Organizational Chart



Appendix B: OAG Recommendations Cross-Referenced to Plan Sections

	Description of Recommendation	Marine Atlantic Management Response	Main Components of The Corporation's Original Action Plan	2010-11-2014-15 Corporate Plan Section
1	Marine Atlantic Inc., in collaboration with the federal government, should address its strategic challenges: an ageing fleet and shore based-assets, inadequate cost recovery, and management renewal. Together the parties should resolve related funding issues. The Corporation should monitor progress in resolving each strategic issue.	• Marine Atlantic, in collaboration with Transport Canada, is finalizing a comprehensive revitalization proposal. • This strategy will propose long-term solutions that address strategic challenges, including a funding proposal for recapitalization of the fleet and shore-based assets.	• The Corporation's revitalization strategy consists of five major elements: o Governance; o Management renewal; o Revenue generation; o Cost effectiveness; and o Asset renewal. • The revitalization strategy clearly defines the Corporation's objectives with respect to improving upon the current reliability issues facing the ferry service. • Although revitalization has begun within the organization as noted by the OAG, the Corporation cannot meet its objectives without strategic capital investment.	3.0
2	Marine Atlantic Inc. should create a strategic and operational planning process that sets priorities and plans and allocates responsibilities for carrying out those plans.	• Marine Atlantic has implemented a corporate and management renewal process. This plan incorporates: o An operational framework; o Formal procedures for strategic and operational planning; o Budgeting; and o Performance measurement. • A new position of Vice President of Strategy and Corporate Affairs was recently staffed, which will deal directly with implementing a new planning process for the Corporation. • A new management accountability framework has recently been implemented.	• Marine Atlantic has designed a formal planning cycle that has five distinct elements, from strategic plan review through finalization of annual budgets. • This plan is part of the strategic revitalization process, and elements of the plan have been implemented during that process. • Some elements of the plan will be utilized during the preparation of the 2010-2011 Corporate Plan. The full planning cycle will be implemented next fiscal year commencing in April 2010.	5.6.1
3	Marine Atlantic Inc. should create a performance measurement process that establishes goals and performance expectations, and includes regular	• Marine Atlantic Inc. recently initiated a corporate and management renewal process that incorporates	• Marine Atlantic has developed an integrated management process that combines planning, performance measurement and accountability.	5.6.1 5.6.2

	Description of Recommendation	Marine Atlantic Management Response	Main Components of The Corporation's Original Action Plan	2010-11-2014-15 Corporate Plan Section
	monitoring and progress reporting for senior managers and the Board of Directors.	○ An operational framework; ○ Formal procedures for strategic and operational planning; ○ Budgeting; and ○ Performance measurement. • Regular monitoring of management goals and performance expectations is a component of this process. • A new management accountability framework has recently been implemented, which will ensure that objectives and measurable targets are set and tracked for all senior managers.	• Performance expectations and measurements will be established during the planning process. • These measurements will be tracked regularly by the executive management team and the Board of Directors and utilized in accountability framework. • Further development of these KPIs is planned to a view of having a complete, robust set incorporated in the 2011-2012 Corporate Plan.	
4	Marine Atlantic Inc. should develop and implement a comprehensive risk management policy, including mitigating strategies such as a comprehensive business resumption plan.	• Marine Atlantic Inc. has made progress in the use of risk assessments. • The Corporation is in the process of staffing a new position of Director of Quality, Risk and Compliance. • This position will continue the development of a comprehensive risk management program, including the development of a corporate risk register and associated mitigation strategies over the next two years.	• In September 2009, the Corporation filled the new Director of Quality, Risk and Compliance position. • By March 2010, a corporate risk policy, risk register, as well as a risk management guide and tool set for managers will be in place. • The Director is also responsible for coordinating the Corporation's Pandemic response and business continuity plans for the Corporation, which were finished in October 2009.	2.2.2 5.1.1
5	Marine Atlantic Inc. should review its maintenance management systems to improve their usefulness and compatibility in capital asset management.	• Marine Atlantic Inc., during the reorganization, placed particular emphasis on the life cycle management of assets. • A new position of Director of Asset Management to head a consolidated division is being staffed to manage the life cycle of all of the corporate assets. • This will include the establishment of a new operating committee on maintenance as well as the review and enhancement of maintenance practices and systems over the next two years.	• The Corporation is putting in place a new asset management team. • In October 2009, the Corporation filled the new position of Director of Asset Management. • The Corporation is currently involved in the recruitment of a Fleet Superintendent and an additional fleet technician. • The Corporation has initiated the formation of a Committee on Maintenance and Standards.	6.3
6	Marine Atlantic Inc. should use investigation and inspection reports to identify potential systematic issues and to adjust preventive maintenance	• Marine Atlantic Inc., during the reorganization, placed particular emphasis on the life cycle	• The new Committee on Maintenance and Standards will investigate whether it is possible	6.3

	Description of Recommendation	Marine Atlantic Management Response	Main Components of The Corporation's Original Action Plan	2010-11-2014-15 Corporate Plan Section
	schedules.	management of assets. • A new position of Director of Asset Management to head a consolidated division is being staffed to manage the life cycle of all of the corporate assets. • This will include the establishment of a new operating committee on maintenance as well as the review and enhancement of maintenance practices and systems over the next two years.	to link the International Ship Management (ISM) and the CMMS systems for the purposes of identifying the frequency between inspections, repairs completed during both planned and unplanned maintenance, and to develop a process that aligns with manufacturer recommendations and class requirements. • The Committee on Maintenance and Standards will also monitor, develop, investigate and set maintenance standards for all corporate assets.	
7	As it acquires new assets, Marine Atlantic Inc. should implement a life cycle management approach.	• Marine Atlantic Inc., during the reorganization, placed particular emphasis on the life cycle management of assets. • A new position of Director of Asset Management to head a consolidated division is being staffed to manage the life cycle of all of the corporate assets. • This will include the establishment of a new operating committee on maintenance as well as the review and enhancement of maintenance practices and systems over the next two years.	• The Director of Asset Management will be responsible for implementing a new Asset Management System by October 31, 2011. • This system will track all assets, monitor life cycles, contain preventative maintenance standards and project the need for future capital investment.	6.3
8	Marine Atlantic Inc. should implement maintenance practices that ensure effective oversight and take into account the age and condition of its assets.	• Marine Atlantic Inc. has placed particular emphasis on the life cycle management of assets in the re-engineering of management and the business processes. • A new position of Director of Asset Management to head a consolidated division is being staffed to manage the life cycle of all of the corporate assets. • Current maintenance practices will be reviewed and a complete asset life cycle management approach will be implemented. • Management is also finalizing a revitalization proposal on that will include a funding proposal for recapitalization of the fleet and shore-based assets.	• The action plan for this recommendation is incorporated under recommendation 6.	6.3
9	Marine Atlantic Inc.'s Board of Directors should complete and implement its review of corporate governance practices.	• Marine Atlantic Inc.'s Board and management recently completed a corporate governance review.	• In April 2009, the Board of Directors updated the professional requirements, experience and background needed for effective governance.	5.6.2

	Description of Recommendation	Marine Atlantic Management Response	Main Components of The Corporation's Original Action Plan	2010-11-2014-15 Corporate Plan Section
		• This review included: o A revised board governance charter; o Codification of the expectations of the Board chair and directors; and o A description of the respective roles of the Board and Chief Executive Officer.	• In September 2009, the Board of Directors along with members of the executive management team developed and implemented a revised board governance charter, expectations of the Board Chair and Directors, as well as a description of the respective roles of the Board of Directors and Chief Executive Officer	
10	Marine Atlantic Inc. should develop and implement plans to respond to current and upcoming security requirements.	• Marine Atlantic Inc. has been active in assisting in the development of the Domestic Ferry Security Regulations. • The Corporation continues to proactively implement new security initiatives and to develop a strategy to ensure full compliance with the new security regulations. • Discussions are ongoing with regulators in an attempt to better define the impact of the ISPS Code on Marine Atlantic's operations.	• The MV *Atlantic Vision* is currently International Ship and Port Facility Code (ISPS) compliant with a Ship Security Plan implemented and certified by the American Bureau of Shipping (ABS). • Draft Security Plans for the terminals at Port aux Basques and North Sydney will be submitted to Transport Canada in November. • By the end of 2009 security video projects for all three terminals will be complete. • Security fences will be completed by the end of March 2010. • All three terminals will be compliant with new Canadian Ferry Security Regulations by the end of May 2010.	2.2.4 5.1.3
11	Marine Atlantic Inc. should develop and implement a formal environmental management system that identifies and assesses risks, establishes priorities, and includes a means of monitoring and reporting on environmental performance and compliance.	• Marine Atlantic Inc. has created a consolidated compliance division that will include responsibility for the environmental stewardship of the Corporation. • The Corporation is in the process of staffing a new position of Director of Quality, Risk and Compliance. • The Corporation will renew and enhance its environmental plan over the next two years.	• The newly appointed Director of Quality, Risk and Compliance has begun to develop the Corporation's environmental strategy. • The process will be completed by May 2010 and includes: o The hiring of an environmental officer, o performing site environmental assessments, o Performing a strategic environmental assessment, and o The development of an environmental strategy.	2.2.5 5.1.4
12	Marine Atlantic Inc. should finalize a strategic human resources plan to enable the Corporation to have the appropriate number of qualified people to	• The Human Resources Department has been restructured and additional resources are being added.	• Several components of the human resources plan are currently in place. • In 2008, an organizational review to identify	2.6 5.5

	Description of Recommendation	Marine Atlantic Management Response	Main Components of The Corporation's Original Action Plan	2010-11-2014-15 Corporate Plan Section
	achieve its mission and goals.	• This will assist in enhancing the existing human resource strategies and in bringing the necessary components together over the next two years into an integrated human resources plan.	whether we currently had in place the appropriate organizational structure to best support the organization to meet its mandate was completed. • The review confirmed the need for a revised structure and the introduction of additional management resources within the organization. • It was the culmination of this process that led to the restructuring of the organization.	
13	Marine Atlantic Inc. should implement an automated system to improve its staff scheduling and human resource use.	Marine Atlantic Inc. is proceeding with implementation of the recommendation over the next two years.	• In December 2008, an external consulting firm completed an extensive review of the current staff scheduling process and corresponding systems as well as a staff scheduling requirements document based upon an internal needs assessment. • An internal project team is tasked with going live with the automated staff scheduling system by November 2010. • The team is currently finalizing the project charter and schedule documents required to move forward with the implementation of the system.	2.6 5.4

Appendix C: Accountability Agreements Samples

Financials	
Achieve operational budget as defined in the corporate plan on (Dept) Expenditures	Did not meet: Negative variance >4% Met: Variance +/- 4% Surpassed: Positive variance >4%
Achieve budget as defined in the corporate plan on revenue, expenditures and cost recovery ratio	Did not meet: Negative variance >4% Met: Variance +/- 4% Surpassed: Positive variance >4%
People Management	
Achieve overall employee satisfaction of 60% based on independently conducted survey.	Did not meet : < 55% Met: >55%-<65% Surpassed: >65%
Attend/hold staff meetings on vessels, and onshore.	Did not meet <4 meetings Met: 4 meetings Surpassed >4 meetings
Reduce number of medical aids by 10%	Did not meet: reduced by < 8% Met: Reduced by 8%-12% Surpassed: Reduced >12%
Maintain LTA rate at 2%	Did not meet: Rate increased to 2.5% Met: Rate between 1.5%-2.5% Surpassed: Reduced rate to <1.5%
Customer	
Achieve an overall internal customer satisfaction rate of 60% with xxx department Services (Survey to be completed internally by managers)	Did not meet <58% Met: 58%-62% Surpassed >62%
Achieve overall customer satisfaction of 50% completely satisfied based on independently conducted survey	Did not meet <48% Met: 48%-52% Surpassed >52%
Achieve xx % on-time performance relative to original schedule-excluding weather delays	Did not meet: <72% Met: 72%-77% Surpassed: >77%
Safety and Security	
Promote and ensure safe and secure operations through compliance with relevant regulatory requirements and quarterly reporting to the Board regarding plans, actions and results.	As assessed by the Board: Did not meet: Met: Surpassed:

Marine Atlantique S.C.C.

Sommaire du plan d'entreprise de 2010-2011 à 2014-2015

31 mai 2010

Sommaire

Marine Atlantique assume le mandat constitutionnel de « *maintenir, en fonction de la demande, entre North Sydney et Port aux Basques, un service de vapeur à marchandises et passagers* ». À titre de prolongement de la Transcanadienne, ce service forme un lien essentiel pour relier la province de Terre-Neuve-et-Labrador au reste du pays. Non seulement les résidants et les touristes utilisent ce service pour voyager à destination et en provenance de la province, mais le service est également crucial aux importations et exportations de la province et à ce titre, le service est un enjeu à la fois régional et national. L'unique actionnaire de Marine Atlantique, le gouvernement du Canada, fournit un financement important à la société et tous les choix définissant le futur de la société doivent incorporer un équilibre entre l'attribution responsable des ressources publiques et l'offre d'un réseau de transport national viable et d'un niveau de service acceptable.

La société a été aux prises au cours des récentes années avec des défis fiscaux, des navires et des actifs peu fiables, une demande grandissante et un service de mauvaise qualité. La capacité de gestion et un plan financier pour le renouvellement de sa flotte et pour guider son orientation future lui faisaient défaut. Les résultats de l'examen spécial de la société réalisé par le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) en 2009 ont défini des lacunes importantes dans les systèmes et pratiques de Marine Atlantique.

Comme ce fut le cas en 2008, la société ne fut pas en mesure, en de multiples occasions, de répondre à la demande de l'achalandage au moment opportun, particulièrement durant les huit semaines de pointe de la saison estivale. Des bris mécaniques persistants aux plus anciens navires de la société, associés à l'incendie du groupe calorifique de l'*Atlantic Vision* ont entraîné des retards et des annulations de traversées et la suspension du service d'Argentia à deux reprises durant la saison de pointe. Les délais ainsi que la politique premier arrivé, premier servi de longue date de la société pour les clients commerciaux ont entraîné de longues files d'attente aux terminaux de la société. De mauvaises communications à l'intention des consommateurs et des utilisateurs commerciaux s'ajoutant à cela, la satisfaction de la clientèle par rapport au service était très faible. Il s'en est suivi une forte couverture médiatique négative. Le résultat final fut une très faible satisfaction de la clientèle et des difficultés pour le personnel des points de service qui encaissaient le plus fort des plaintes de la clientèle.

En dépit de la tourmente économique de la dernière année, Marine Atlantique a transporté un nombre record d'équivalents autos (EA) en 2009-2010. La demande de service a augmenté de 6,5 pour cent pour les véhicules liés au tourisme et de 4,6 pour cent pour les véhicules utilitaires par rapport à la même période l'année précédente. L'achalandage devrait augmenter à nouveau en 2010-2011 pour atteindre un niveau record en raison de la robustesse de l'économie de Terre-Neuve-et-Labrador et de la croissance de l'activité touristique de la province. Vu que la société aura la même flotte qu'elle avait durant la saison de pointe en 2009, on prévoit que la société éprouvera à nouveau des difficultés à transporter les véhicules durant la saison de pointe en 2010-2011.

Marine Atlantique prend des mesures pour améliorer la gestion de la demande, principalement grâce à l'introduction des réservations commerciales au début de 2010, mais la demande de pointe excèdera la capacité disponible en 2010-2011 et certains utilisateurs du service auront de la difficulté à obtenir des

réservations au cours de la période souhaitée. Le plan de travail 2010-2011 de la société comprend l'introduction d'un certain nombre d'améliorations à court terme avant la période de pointe estivale.

La société subit actuellement une période de restructuration et de construction. En 2009, d'importants changements ont été apportés à la structure organisationnelle de la société dans le cadre du renouvellement de la gestion au sein de l'organisation. Le renouvellement de la gestion comprenait la création de deux nouveaux services visant à améliorer le service à la clientèle et les fonctions de planification stratégique de l'organisation, ainsi qu'à renforcer d'autres secteurs essentiels tels que la gestion des risques, la sécurité et protection et la gestion de l'actif. L'augmentation de la capacité au niveau de la direction de Marine Atlantique permettra d'entreprendre des initiatives dans les secteurs de la gestion de l'actif, des services à la clientèle, de l'entretien, de la technologie de l'information et de la qualité, des risques et de la conformité. L'importance renouvelée accordée à la formation en matière de service à la clientèle, aux communications internes et à l'engagement de l'employé facilitera le changement culturel dans l'organisation nécessaire pour revitaliser de nombreux aspects au sein de la société et les services qu'elle fournit.

Marine Atlantique a franchi une étape importante en 2009 grâce à l'achèvement de sa stratégie de revitalisation. La stratégie de revitalisation comprend cinq éléments clés : la gouvernance organisationnelle, le renouvellement de la direction, le renouvellement de l'actif, la production de recettes et le rapport coût-efficacité. Cette stratégie, élaborée en fonction du plan stratégique à long terme de renouvellement de la flotte soumis à transport Canada en 2008, mettait à jour les éléments de renouvellement de l'actif et élargissait la portée et l'échelle du renouvellement stratégique afin de se pencher sur les faiblesses précisées par l'actionnaire, le conseil d'administration, la direction et le BVG.

La société a reçu une réponse positive de la part des actionnaires dans le budget de mars 2010 et un financement excrémentiel de 521 millions de dollars étalé sur la période de planification lui a été accordé afin de permettre la mise en œuvre de sa stratégie de revitalisation. Cet investissement permettra à la société d'entreprendre la période de planification avec le financement nécessaire pour lui permettre d'effectuer les améliorations demandées par ses utilisateurs et les collectivités concernées. L'un des éléments clés pour faire avancer la société est de transformer sa flotte actuelle en ajoutant deux nouveaux navires affrétés, dont l'entrée en service est prévue aux premier et deuxième trimestres de 2011 et 2012 respectivement, et en enlevant le *Caribou* et le *Joseph and Clara Smallwood*. Le renouvellement de la flotte apportera dans certains secteurs des améliorations qui n'auraient pas été possibles autrement et facilitera l'achèvement de la stratégie de revitalisation qui, lorsqu'elle sera terminée, aura substantiellement transformé Marine Atlantique. L'année 2010-2011 sera une année très importante, bien que très exigeante, pour la société, car elle prépare le terrain pour une intégration fructueuse des nouveaux navires affrétés et la réalisation d'autres éléments de sa stratégie de revitalisation, tout en gérant les défis de ses activités courantes en utilisant les ressources existantes.

L'objectif opérationnel de Marine Atlantique pour la prochaine année est de transporter un nombre maximum de véhicules de manière ordonnée et planifiée, tout en s'efforçant d'intégrer les nouveaux navires affrétés au service. L'horaire estival a été préparé de façon à maximiser la capacité pour essayer de répondre à l'achalandage en période de pointe. Des mécanismes seront instaurés visant à informer les clients des délais dus à des bris mécaniques ou à des phénomènes météorologiques imprévus. L'objectif de la direction est que les utilisateurs du service observent une amélioration tangible quant au respect de l'horaire des traversées, à la réduction de la congestion aux installations des terminaux de la société, et une amélioration de la diffusion et de la disponibilité de l'information par rapport à la période

précédente. Comme il a déjà été mentionné, la société est en période de reconstruction et cela prendra du temps avant de voir les bénéfices des nombreuses initiatives entreprises durant la période de planification.

Du point de vue de la stratégie, la société commence une année de transition qui conduira à la mise en application d'un important programme quinquennal de transformation. La première année de la période de planification sera difficile et peut être qualifiée d'« année de planification », alors que la société prépare le terrain, par le biais d'études, de la recherche, d'un échéancier et de l'établissement d'un plan d'action, pour atteindre les objectifs de sa stratégie de revitalisation au cours de la période de planification. La société devra gérer ces buts en même temps que les demandes de ses activités actuelles et ses ressources, ce qui fera de 2010-2011 une période extrêmement exigeante. Les quatre années restantes de la période de planification seront concentrées sur l'intégration, la mise en application et le suivi des résultats des programmes qui seront lancés et mis en œuvre.

Table des matières

1 Historique, profil de la société et gouvernance 1
1.1 Fondement législatif et gouvernemental 1
1.2 Le conseil d'administration 1
1.3 Exploitation et direction 2
1.4 Flotte, Terminaux et installations connexes 2
1.5 Liaisons 3
1.6 Vision, mission et objectifs organisationnels 4
2 Rendement annuel et réalisations 5
2.1 Réalisations organisationnelles 5
2.1.1 Changement organisationnel 5
2.1.2 Stratégie de revitalisation 5
2.2 Qualité, risque et conformité 6
2.2.1 Renouvellement de la gestion et réorganisation 6
2.2.2 Gestion du risque d'entreprise 6
2.2.3 Sûreté 7
2.2.4 Sécurité 7
2.2.5 Environnement 8
2.2.6 Assurances 8
2.3 Expérience du client 8
2.4 Opérations 10
2.4.1 Activités des navires 12
2.4.2 Ponctualité 13
2.4.3 Entretien des navires 13
2.4.4 Activités des terminaux 13
2.5 Technologie de l'information (TI) 14
2.6 Ressources humaines 15
2.6.1 Formation 18
2.7 Stratégies et affaires de la société 18
2.8 Rendement financier 19
2.8.1 Revenus 20
2.8.2 Dépenses et fonds de roulement 21
2.8.3 Immobilisations 22
2.8.4 Recouvrement des coûts 23
2.8.5 Contrôle des finances 23
3 Stratégie de revitalisation 24
3.1 Gouvernance 24
3.1.1 Gérance financière 25
3.1.2 Normes de service 25
3.1.3 Accentuation de la gouvernance au sein de la société 25
3.2 Renouvellement de la gestion 26
3.3 Renouvellement de l'actif 26
3.3.1 Renouvellement de la flotte 26

3.3.2 Renouvellement à terre 27
3.4 Production de recettes 27
3.5 Coût-efficacité 27
4 Facteurs de planification 28
4.1 Objectifs financiers 28
4.2 Considérations relatives à l'achalandage 28
4.3 Prévisions d'achalandage 28
4.4 Hypothèses sous-jacentes aux prévisions financières 29
4.4.1 Demande 29
4.4.2 Revenus 29
4.4.3 Dépenses 29
4.4.4 Opération de change 29
4.5 Mesures de limitation des coûts 29
4.6 Supplément pour le carburant 30
4.6.1 Principes autres/améliorés pour l'établissement des frais d'utilisation 31
4.7 Pressions concurrentielles 32
4.8 Autres facteurs de dépenses 32
4.8.1 Inflation 32
4.8.2 Détermination du prix du carburant 32
4.8.3 Position de change 32
4.8.4 Régime de retraite 33
4.8.5 Impact de la réglementation 34
4.9 Considérations opérationnelles 35
4.9.1 Coûts de main-d'œuvre 35
4.9.2 Coûts relatifs à l'entretien et aux défaillances mécaniques 35
4.10 Bureau du Vérificateur général : Rapport d'examen spécial - 2009 35
4.11 Analyse de sensibilité 36
5 Préparer l'avenir 37
5.1 Qualité, risques et conformité 37
5.1.1 Gestion du risque d'entreprise 37
5.1.2 Sûreté 37
5.1.3 Sécurité 38
5.1.4 Gérance de l'environnement 39
5.1.5 Assurances 39
5.2 Expérience du client 39
5.2.1 Horaire 40
5.2.2 Communications 41
5.2.3 Service à la clientèle et satisfaction des clients 41
5.2.4 Production de recettes et coûts-efficacités 43
5.3 Opérations 43
5.4 Technologies de l'information 46
5.5 Ressources humaines 48
5.6 Stratégies et affaires de la société 51
5.6.1 Planification des politiques et des stratégies 51
5.6.2 Gouvernance 51

5.6.3 Communications 51
5.6.4 Services juridiques 52
5.6.5 Initiatives en lien avec la stratégie de revitalisation 52
5.7 Gestion financière 52
5.7.1 Revenus 52
5.7.2 Gestion des dépenses 53
5.7.3 Recouvrement des coûts 53
5.7.4 Contrôle des finances 53
5.7.4.1 Ligne de crédit bancaire 55
6 Planification de la gestion des actifs 57
6.1 Défis 57
6.2 Besoins en capital 58
6.3 Gestion du cycle de vie 58
6.4 Projets émergents 59
7 États financiers 60
7.1 État A : État des revenus et des dépenses 61
7.2 *État B : Financement de l'exploitation et de l'État* 62
7.3 État C : Bilan 64
7.4 *État D : État de l'évolution de la situation financière* 65

Annexes

Annexe A : Organigramme de Marine Atlantique 66
Annexe B : Recommandations du BVG avec renvois aux parties du Plan 67
Annexe C : Échantillons d'ententes de responsabilité 73

1 Historique, profil de la société et gouvernance

Jusqu'en 1976, la société des chemins de fers nationaux du Canada, par le biais de la Direction de la marine et des traversiers de l'est du Canada, avait géré et opéré certains services de traversier et d'expédition en vertu de diverses procurations données par le gouverneur en conseil conformément aux dispositions de la section 19 de la *Loi sur les Chemins de fer nationaux du Canada*. CN Marine Inc. fut incorporé pour gérer, en vertu d'un contrat d'exploitation spécifique, certains services de traversier et de cabotage au nom du gouvernement fédéral. En 1979, la première année d'exploitation sous le coup du réarrangement, CN Marine Inc. gérait sept services maritimes et deux services de traversiers-rail au nom du gouvernement fédéral.

Marine Atlantique a été formée comme société d'État fédérale en 1986 par la Loi autorisant l'acquisition de Marine Atlantique S.C.C. de 1986, aux fins de « l'acquisition, l'établissement, la gestion et l'exploitation d'un service de transport naval, d'un service de carénage, de réparation et d'entretien naval, d'une entreprise de construction navale et de tout autre service ou entreprise connexe » . En 1995, la Politique maritime nationale a obligé Marine Atlantique à commercialiser ses activités et à transférer certains services traversiers à un contrôle provincial. Le service de traversier entre Saint John, au Nouveau-Brunswick, et Digby, en Nouvelle-Écosse, ainsi que le service de traversier entre Yarmouth, en Nouvelle-Écosse et le Maine, aux États-Unis, ont été privatisés en 1997 par le biais d'une demande de propositions publique. Le service de traversier entre cap-Tourmentin, au Nouveau-Brunswick, et Borden, à l'Île-du-Prince-Édouard, a pris fin en 1997 avec l'ouverture du Pont de la Confédération. Le service de caboteurs de Terre-Neuve-et-Labrador a été transféré à la province de Terre-Neuve-et-Labrador en 1997.

Par conséquent, depuis 1997 le mandat de Marine Atlantique a principalement été d'assumer l'obligation constitutionnelle du Canada envers Terre-Neuve-et-Labrador en assurant un service traversier à longueur d'année pour les marchandises et les passagers entre North Sydney, en Nouvelle-Écosse et Port aux Basques, à Terre-Neuve-et-Labrador. La société exploite également un service saisonnier non constitutionnel (de juin à septembre) entre North Sydney, en Nouvelle-Écosse, et Argentia, à Terre-Neuve-et-Labrador.

1.1 Fondement législatif et gouvernemental

En 1949, lorsque Terre-Neuve s'est jointe au Canada, on a accordé au service de traversier un statut constitutionnel particulier en vertu du paragraphe32(1) des conditions de l'union (Loi sur Terre-Neuve, 1949), qui garantit que le Canada « maintiendra, en fonction de la demande, entre North Sydney et Portaux Basques, un service de vapeur à marchandises et passagers qui sera en mesure d'assurer le transport des véhicules à moteur une fois que sera terminée une route entre Corner Brook et Port aux Basques. »

1.2 Le conseil d'administration

Marine Atlantique S.C.C. est dotée d'un conseil d'administration de 10 personnes, y compris le président et chef des opérations, qui relève du Parlement du Canada par l'entremise de l'actionnaire, le ministre des Transports, de l'Infrastructure et des collectivités. Les membres du conseil d'administration sont nommés pour des mandats de trois à cinq ans, qui peuvent être prolongés au gré

de l'État. Le conseil d'administration tient actuellement cinq réunions régulières par année, et tient des réunions supplémentaires selon les besoins.

Les membres du conseil d'administration sont des personnes ayant de l'expérience dans l'industrie navale, en comptabilité, en droit, en commercialisation, en tourisme et une vaste expérience générale en affaires, qui sont tous utiles pour fournir une direction appropriée à la gouvernance de Marine Atlantique.

Trois comités permanents soutiennent et conseillent le conseil d'administration : Le comité de vérification et de gestion des risques, le comité de gouvernance organisationnelle et le comité de gestion des ressources humaines et du régime de retraite. Le comité de vérification et de gestion des risques surveille les normes de la société en matière d'intégration et de comportement, de production de rapports financiers, d'évaluation du risque, de vérification interne et des pratiques du contrôle de gestion. Le comité de gouvernance organisationnelle s'assure que le conseil d'administration adopte des pratiques de gouvernance prudentes et efficaces afin de créer un environnement d'excellence. Le comité de gestion des ressources humaines et du régime de retraite supervise tous les aspects des ressources humaines de la société et les questions touchant le régime de retraite.

1.3 Exploitation et direction

Les fonctions de gestion de la société sont partagées entre les provinces de Terre-Neuve-et-Labrador et de la Nouvelle-Écosse. Le siège social administratif, qui est situé à St. John's, abrite les fonctions de la présidence et de la direction des opérations, de l'expérience client et stratégie et des affaires générales. Les fonctions des finances, de la technologie de l'information et de la qualité, du risque et de la conformité sont situées à Port aux Basques, tandis que la gestion de l'exploitation et des ressources humaines s'effectue à North Sydney. Tout le personnel responsable de la logistique des navires travaille à partir des terminaux des traversiers de la société à Port aux Basques, North Sydney et Argentia.

Marine Atlantique possède une société filiale inactive, la Société des chantiers maritimes de Terre-Neuve S.C.C., qui sera entièrement liquidée une fois classé le dossier de litige non réglé.

Une nouvelle structure organisationnelle a été lancée en avril 2009. Deux nouveaux services ont été créés visant à améliorer l'expérience client et la planification stratégique. Les nouveaux vices présidents ont été embauchés en juillet 2009. La dotation en personnel des nouveaux postes non-cadres supplémentaires est en cours.

Les employés et les gestionnaires de la société sont soumis au « Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique » régissant les situations et postes d'influence ainsi que l'accès à l'information gouvernementale.

1.4 Flotte, Terminaux et installations connexes

La flotte actuelle de Marine Atlantique se compose de quatre traversiers océaniques ayant tous une capacité de brise-glace. La société devrait transformer sa flotte actuelle en ajoutant deux nouveaux traversiers ropax, dont l'entrée en service est prévue les premier et deuxième trimestres 2011 et 2012, et en retirant du service le *Joseph and Clara Smallwood* et le *Caribou*. Les deux nouveaux navires ropax sont bien adaptés à l'environnement de Marine Atlantique puisqu'ils contiennent des seuils de vitesse de

grand frais, ont une manoeuvrabilité similaire à celle de la flotte de la société, une grande capacité de transport de véhicules et une faible consommation de carburant.

Marine Atlantique exploite également des embarcadères et des installations connexes à chacun des ports de North Sydney, Port aux Basques et Argentia. Elles comprennent les docks, les quais, les jetés et les aires de rassemblement des véhicules, ainsi que d'autres ouvrages tels que des bâtiments des passagers, des postes de péage, des installations d'entretien et des bureaux administratifs. La société a en outre besoin de divers véhicules et machines pour appuyer le service traversier, comme des véhicules de service, du matériel d'entretien et des tracteurs de manœuvre/manutention.

À Port aux Basques, la société possède et exploite un entrepôt de combustible ayant la capacité de produire les mélanges de combustibles utilisés par les navires. Marine Atlantique possède également un terminal à Bal Harbour, dans le Maine, aux États-Unis, qui est loué à long terme à un exploitant de traversiers privé. Pour l'instant, il n'est pas encore certain que l'exploitant de traversiers privé continue d'offrir son service de traversier jusqu'à Bal Harbour. Les discussions avec l'exploitant et d'autres intervenants se poursuivent afin d'évaluer les options possibles pour ce terminal.

1.5 Liaisons

Les traversiers de Marine Atlantique circulent 12 mois par année dans la liaison de 96 milles marins entre les villes de Channel-Port aux Basques, Terre-Neuve-et-Labrador et North Sydney, en Nouvelle-Écosse. Cette liaison représente pour les passagers, les véhicules de tourisme et les véhicules utilitaires le lien logique reliant la Transcanadienne entre Terre-Neuve-et-Labrador et le reste du Canada.

La société exploite également un service saisonnier (de la fin juin à la fin septembre) entre les ports d'Argentia (situé sur la presqu'île Avalon de Terre-Neuve et à proximité des principaux centres de population) et North Sydney. Cette desserte de 280 milles marins réduit substantiellement le trajet routier de presque 1000 kilomètres séparant Port aux Basques de la presqu'île Avalon. Un trajet circulaire, très populaire auprès des touristes, entrant d'un côté et sortant de l'autre, permet aux visiteurs d'éviter d'avoir à répéter une dizaine d'heures de conduite à travers l'île de Terre-Neuve.

1.6 Vision, mission et objectifs organisationnels

Les énoncés de vision et de mission, d'objectifs en matière de services et des valeurs sous-tendent le Plan d'entreprise de Marine Atlantique. Par conséquent, la réussite de la société en matière d'atteinte des objectifs opérationnels doit toujours être mesurée par rapport à l'accomplissement de ces balises organisationnelles ultimes. L'énoncé de vision de la société est d'« Atteindre l'excellence en assumant le mandat fédéral d'assurer un service traversier entre l'intérieur du Canada et la province de Terre-Neuve-et-Labrador ». L'énoncé de mission est d'« Assurer un service traversier sûr, écologique et de qualité, d'une manière fiable, courtoise et économique, entre l'île de Terre-Neuve et la province de la Nouvelle-Écosse.

Les buts de Marine Atlantique en matière de sécurité comprennent :

Sécurité :	***Favoriser, encourager et maintenir la sécurité.***
Environnement :	***Favoriser, encourager et maintenir la bonne intendance de l'environnement.***
Coûts-efficacité :	***Exploiter un service traversier efficace et économique.***
Service à la clientèle :	***Offrir à la clientèle un service traversier de qualité, fiable et courtois.***
Ressources humaines :	***Gérer et maintenir une main-d'œuvre motivée et qualifiée.***

2 Rendement annuel et réalisations

Dans le cadre de l'élaboration de son plan d'entreprise, Marine Atlantique choisit annuellement de produire un rapport de ses récentes activités d'exploitation de l'entreprise. Un résumé du rendement de la société au cours du dernier exercice, par service, est présenté ci-dessous.

2.1 Réalisations organisationnelles

2.1.1 Changement organisationnel

L'exercice 2009-2010 fut une année de changement au sein de Marine Atlantique. En avril 2009, on a instauré une nouvelle structure organisationnelle. Cette nouvelle structure est le résultat d'un examen organisationnel effectué par des consultants externes. On remarque les résultats de cet examen dans toute la société, des fonctions visant à améliorer la communication et la gouvernance ayant été créées. Les postes de direction nouvellement créés étaient pourvus avant juillet 2009. Ces nouveaux postes sont ceux de vice-président de la stratégie et des affaires générales et de vice-président de l'expérience client. La fonction de vice président de l'exploitation a également été pourvue après qu'une retraite ait laissé le poste vacant, et la fonction de chef des services informatiques est passée au niveau de la direction. Le poste de directeur de la vérification interne a également été créé. De plus, le poste de directeur de la qualité, du risque et de la conformité a été créé et pourvu.

2.1.2 Stratégie de revitalisation

En 2008, conformément aux instructions de 2006 données par le gouvernement demandant d'avancer le plan de renouvellement de la flotte, la société a créé le plan stratégique à long terme de renouvellement de la flotte. Ce plan, qui comprenait une analyse coût-avantage des options proposées pour la flotte, a été jugé insuffisant et par conséquent la société s'en est servie pour créer une stratégie de revitalisation complète qui a été soumise au gouvernement du Canada en octobre 2009. La stratégie de revitalisation a été élaborée avec l'aide de sociétés d'experts-conseils nationales et internationales qui ont une expertise de l'industrie dans des domaines comprenant la prévision de l'achalandage, l'analyste financière, la conception des navires et l'efficacité opérationnelle, et englobe cinq domaines : la gouvernance, le renouvellement de la gestion, le renouvellement de l'actif, la production de recettes et le rapport coût-efficacité.

Durant ce processus, la société s'est employée à rédiger des normes de service à la clientèle, redéfinir le plan de renouvellement de la flotte, élaborer des stratégies de gestion de l'achalandage, détailler des stratégies de limitation des coûts et de production de recettes et s'est penchée sur le renouvellement des infrastructures à terre. Ce processus a permis à Marine Atlantique de se pencher sur l'ampleur du niveau de financement requis au cours des 25 prochaines années en se basant sur un calendrier réaliste de mise en œuvre des stratégies de limitation des coûts, des stratégies de recettes supplémentaires et du plan de renouvellement de l'actif. Transport Canada a examiné le processus de diligence raisonnable de la société par rapport à l'actif et aux modèles financiers par le biais de nombreuses séances de groupe de travail avec les sociétés d'experts-conseils embauchées par Marine Atlantique. Transport Canada a également engagé un cabinet de services professionnels indépendant pour effectuer une analyse des hypothèses qui étaient inhérentes aux modèles financiers.

La stratégie comprend des changements à la gouvernance visant à renforcer l'obligation de rendre des comptes et à fournir une structure plus rigide qui faciliterait sa mise en application. Les options de renouvellement de l'actif, qui faisaient partie de la stratégie globale de revitalisation, ont été présentées à temps pour considération dans le budget de 2010 et l'actionnaire a rendu une décision favorable à cet effet. La société a obtenu un financement de 521 millions de dollars pour la prochaine période de planification.

2.2 Qualité, risque et conformité

2.2.1 Renouvellement de la gestion et réorganisation

Dans le cadre de la réorganisation de la société, une nouvelle division de Qualité, risque et conformité a été créée pour traiter les domaines du risque, de l'assurance, des réclamations, de la sécurité, de la protection et de l'environnement. Le nouveau poste de directeur de la qualité, du risque et de la conformité a été pourvu à la fin septembre 2009, et la nouvelle structure du service a été approuvée en novembre 2009. Un nouveau poste de technicien de la sécurité et de l'environnement est également en voie d'être rempli. À partir de 2010-2011, ce service nouvellement créé aura l'entière responsabilité des fonctions de Gestion du risque d'entreprise, Sécurité, Protection, Environnement, Réclamations et Assurances de la société.

2.2.2 Gestion du risque d'entreprise

Au cours de 2008 - 2009, on a assigné à l'unique ressource de gestion du risque de la société, le gestionnaire du risque et de la planification stratégique de l'entreprise, plusieurs projets spéciaux liés au renouvellement organisationnel de Marine Atlantique. Cela comprenait une affectation à travailler à temps plein à la stratégie de revitalisation et à agir à titre de coprésident du groupe de travail mixte Marine Atlantique - transport Canada de mars à septembre 2009. En raison de cette pénurie de ressources de gestion, le début de nombreuses activités de gestion du risque de la société fut reporté jusqu'à la fin de 2009.

En avril 2009, Marine Atlantique a commencé à élaborer le plan d'intervention en cas de pandémie afin de s'assurer que la société était pleinement préparée à minimiser les effets de la pandémie mondiale de grippe A(H1N1). En septembre 2009, le service a été chargé d'évaluer et de faire progresser l'état de préparation de Marine Atlantique quant à la « deuxième vague » anticipée de la grippe pandémique dont l'arrivée était prévue en octobre-novembre 2009. Le plan a été finalisé en octobre 2009. On créa un groupe de travail sur la pandémie afin d'accélérer l'achèvement du plan, de s'assurer que les fournitures essentielles étaient mises en stock et que tous les employés étaient informés de leur rôle et responsabilité en vertu du plan. On établit des plans de continuité des activités pour tous les services pour permettre aux « fonctions essentielles » de continuer pendant une pandémie. On effectua des vérifications de la préparation (et on continue de le faire) dans toutes les zones de travail de la société afin de maintenir l'état de vigilance et de préparation.

À l'automne 2009, la direction et la haute direction de la société ont entrepris plusieurs ateliers et séances de planification du risque dans le but de déterminer, d'évaluer et de classer les principaux risques stratégiques et opérationnels de la société. La direction proposa une ébauche de registre des risques d'entreprises qui fut révisée par le comité de vérification et de gestion des risques en décembre 2009. On a tenu des ateliers de planification du risque pour divers services à partir de janvier 2010 dans

le but de commencer le processus d'élaboration du registre des risques par services, et on continuera de tenir ces ateliers tout au long de 2010-2011.

2.2.3 Sûreté

La sécurité est primordiale à la société comme le soulignent l'énoncé de mission et les valeurs organisationnelles. Le responsable de la sécurité de Marine Atlantique a quitté la société en juillet 2009 et le nouveau directeur de l'exploitation de la flotte a rempli le rôle de responsable de la sécurité et d'agent désigné à terre sur une base temporaire, avec l'aide du technicien de la sécurité et de l'environnement. On a ouvert un concours visant à embaucher un nouvel agent de la sécurité d'entreprise et un autre technicien de la sécurité et de l'environnement afin d'accroître les ressources de gestion de la sécurité au sein de la société. Le poste d'agent de la sécurité d'entreprise a été rempli en mars 2010 et on prévoit remplir prochainement le poste de technicien de la sécurité et de l'environnement.

La flotte de Marine Atlantique est entretenue selon les normes et les codes établis par Transport Canada, le Registre de la Lloyd's, Det Norske Veritas, la République de Chypre, la société de classification du American Bureau of Shipping (selon le navire), ainsi que par le Code international de gestion de la sécurité (code ISM : International Safety Management). En plus des vérifications internes, le système de gestion de la sécurité de la société est vérifié par le vérificateur indépendant Lloyd's Register.

Le Comité des politiques en matière de santé et de sécurité de la société continue de développer et de surveiller le programme de sécurité et de santé au travail. Le but de ce programme est d'améliorer la culture de la sécurité de tous les employés, d'offrir de la formation et du perfectionnement pour appuyer le programme et de se conformer aux règles applicables. Le Comité des politiques en matière de santé et de sécurité de la société continue à se réunir tous les trimestres, et le Comité mixte de santé et sécurité au travail (sites à terre) et le Comité de santé et sécurité au travail maritime (navires) se réunissent tous les mois.

2.2.4 Sécurité

La protection à Marine Atlantique comprend la sécurité physique des passagers à terre et sur les navires, la protection du fret et des biens, et la sécurisation de l'environnement dans lequel se déroulent les activités de la société. Le but de Marine Atlantique est de satisfaire et même de dépasser les exigences de la sécurité maritime.

En ajoutant le navire portant pavillon chypriote *Atlantic Vision*, Marine Atlantique est maintenant régie par la partie 3 du Règlement sur la sûreté du transport maritime (RSTM), qui exige les plans de sécurité des installations portuaires pour obtenir la certification de transport Canada. Marine Atlantique a préparé des plans de sécurité pour les terminaux de North Sydney et Port aux Basques et les a soumis à Transport Canada Sécurité maritime aux fins d'examen. On a achevé l'examen initial du plan de sécurité de North Sydney et retourné le plan à Marine Atlantique en vue d'améliorations supplémentaires. Transport Canada a agréé le plan de sécurité du navire de l'*Atlantic Vision* et le plan est actuellement en vigueur.

Depuis le 23 décembre 2009, Marine Atlantique est réglementée par le Règlement sur la sûreté des traversiers intérieurs (RSTI). Ces nouvelles règles régissent le *Caribou*, le *Joseph and Clara Smallwood* et le *Leif Ericson,* ainsi que les ports les desservant.

Pour assurer une conformité aux RSTM et au nouveau Règlement sur la sûreté des traversiers intérieurs, plusieurs améliorations doivent encore être implantées. Ces améliorations comprennent notamment l'ajout de clôture avec poste de contrôle d'accès et des procédures supplémentaires, des procédures de manutention des bagages et des protocoles de sélection pour les passagers, les véhicules et les fournitures. La planification de la mise en application de ces changements a été achevée en 2009-2010.

2.2.5 Environnement

La politique environnementale de la société l'engage à réaliser les objectifs commerciaux de la société tout en respectant et protégeant l'environnement et en toute conformité avec la loi. L'élaboration et le maintien d'un Plan de gestion environnementale constitue un outil important dans la gestion des engagements environnementaux de la société.

En 2009, Marine Atlantique a participé à la phase 3 de l'Évaluation environnementale de site pour ses trois embarcadères, située à North Sydney, Argentia et Port aux Basques. Il s'agissait d'une exigence du processus de renouvellement du bail immobilier entre Transport Canada et Marine Atlantique. Les phases 1 et 2 de l'Évaluation environnementale de site confirment le besoin pour Marine Atlantique d'élaborer un plan de gestion environnementale qui comprendra des sections portant sur la gestion du carburant, la gestion de l'eau, la gestion des eaux usées, la gestion des déchets solides, les émissions dans l'atmosphère, la sécurité et le transport des marchandises dangereuses. On prévoit terminer les évaluations de site de la phase 3 et présenter les rapports finaux dans la première moitié de 2010-2011.

2.2.6 Assurances

Marine Atlantique maintient une assurance responsabilité et une assurance de protection des biens selon les valeurs établies sur les conseils de ses courtiers d'assurance. La valeur assurée totale des navires de la société a connu une hausse importante lorsque l'*Atlantic Vision* a été ajouté à la flotte à la fin de 2008. Historiquement, la société possède un bon dossier d'assurance global. Cependant, il y a eu un nombre croissant de réclamations en vertu de la police relative aux coques et aux machines en raison de bris mécaniques sur les navires plus anciens de la société.

En novembre 2008, la société a reçu une réclamation importante en vertu de sa police d'assurance de protection et d'indemnisation pour un incident impliquant l'*Atlantic Freighter* et concernant l'interférence prétendue de l'ancre du bateau avec un câble de communication sous-marin à fibre optique. Il s'en est suivi une augmentation de 35 % des primes d'assurance protection et indemnisation en 2009-2010.

2.3 Expérience du client

Dans le cadre du processus de renouvellement de la gestion, à l'été de 2009 la société a embauché le nouveau vice-président de l'expérience client, afin de présenter une approche centrée sur la clientèle au niveau de la direction pour aider la société à améliorer substantiellement le service à la clientèle. Le vice-président de l'expérience client se concentrera sur tous les aspects de l'expérience client, y compris l'hospitalité à bord, les services aux passagers, les réservations et les relations avec la clientèle.

Les priorités et les responsabilités principales comprennent la garantie que l'expérience client est consistante et offerte sans heurts dans toute la société conformément aux politiques de la société et aux lois applicables. Ce nouveau rôle aura une importance clé pour amener la société à maximiser sa contribution financière au recouvrement des coûts par le biais des recettes générées par le transport, les commodités, et par les expériences client à bord et à terre. Ce domaine de responsabilité comprend les fonctions de commercialisation de la société, y compris la publicité, les promotions, l'établissement du prix et le développement de nouveaux produits et services.

Au cours de la dernière année, Marine Atlantique a fait face à une myriade de défis touchant l'expérience client. Ces problèmes, causés par le grand nombre de bris mécaniques et par toute une série de délais dus au mauvais temps, ont perturbé les plans de milliers de voyageurs. En juillet, pendant la période de pointe des voyages estivaux, un incendie du groupe calorifique de l'*Atlantic Vision* a fait que Marine Atlantique n'a pas été en mesure d'assurer le transport des véhicules pendant plusieurs jours. L'annulation de six voyages de l'*Atlantic Vision* sur la liaison entre Port aux Basques et North Sydney et de deux voyages du *Joseph and Clara Smallwood* sur la liaison entre Argentia et North Sydney, a obligé le personnel à essayer de contacter manuellement plus de 32 000 passagers et à essayer de reprogrammer les réservations. Le personnel responsable des réservations et du terminal a été forcé de faire faire demi-tour à un grand nombre de voyageurs potentiels qui n'étaient pas en mesure de réserver un passage en temps opportun et les clients qui essayaient de faire une traversée sans réservation se butaient inévitablement à de longues files d'attente et à de longs délais. Les clients commerciaux qui essayaient de traverser des marchandises à destination ou en provenance de l'île de Terre-Neuve étaient forcés d'attendre de 24 à 36 heures, ce qui a entraîné une congestion majeure des artères et un tollé général. Une accumulation d'environ 1900 véhicules commerciaux remplissait le stationnement du terminal au maximum et se déversait sur la Transcanadienne, entraînant des problèmes de circulation majeurs et des problèmes pour le personnel de Marine Atlantique, de la municipalité régionale de Cap-Breton et de la GRC. En l'absence d'un système de réservations commerciales, un système manuel d'ordre de priorité fut instauré qui permettait aux véhicules commerciaux de quitter la propriété et de conserver leur séquence de priorité pour la prochaine traversée disponible.

Conjointement aux délais dus aux bris mécaniques et au mauvais temps, les clients de Marine Atlantique ont connu une foule de problèmes liés aux mauvaises interactions et à la mauvaise communication avec la clientèle. En plusieurs occasions pendant les interruptions de service imprévues, on n'avait pas fourni aux clients des renseignements exacts et en temps opportun. Cela était dû aux renseignements contradictoires fournis sur le site Web, par les médias, par le service d'assistance téléphonique et les babillards des terminaux, ainsi que par le personnel des points de service qui embrouillaient davantage les clients. La demande sur le site Web et au service d'aide téléphonique de la société était si importante que les systèmes étaient devenus pratiquement inutilisables et les clients n'étaient pas en mesure de recevoir l'information à jour qu'ils demandaient. Ces problèmes ont poussé les touristes, les résidents, les camionneurs commerciaux, les fabricants, les exportateurs, les associations de camionneurs, les fournisseurs de denrées alimentaires, les hôteliers et les élus à s'exprimer avec véhémence et négativement contre Marine Atlantique et le gouvernement du Canada. La société reconnaît qu'elle doit instaurer des mesures pour s'assurer que l'interaction avec la clientèle est placée au premier rang. On a lancé un appel d'offres pour l'implantation d'un système de communication électronique, comprenant la capacité d'envoyer automatiquement des messages textes et des appels téléphoniques. L'implantation de ce système de messagerie est prévue pour l'été 2010.

Le navire *Atlantic Vision* est entré en service le 1er avril 2009 et même si l'exécution en général fut considérée comme un succès, ce ne fut pas sans défis. L'arrivée de l'*Atlantic Vision* fut surveillée de très près par les médias en partie en raison de son manque de capacité en sièges offerts au public et en toilettes. Le nettoyage des cabines lors du temps d'immobilisation au port alloué s'est avéré difficile en période de pointe en raison du plus grand nombre de cabines sur l'*Atlantic Vision* comparé aux autres navires de la flotte. Un certain nombre d'ajustements ont été apportés au plan d'exploitation y compris une réduction du nombre des cabines disponibles pour les traversées de jour.

Le service de l'Expérience client a continué à travailler avec les services internes et les groupes d'intervenants afin de mettre au point un système de réservations commerciales qui a été lancé au printemps 2010. Malgré les défis liés à la mise en place de ce système et une certaine résistance de la part de certaines sections de l'industrie du camionnage commercial,
le système permettra à la société d'améliorer le service et de gérer la demande des clients commerciaux, augmentant ainsi sa capacité à gérer les problèmes d'achalandage et à prévenir les files d'attente de véhicules commerciaux aux terminaux face aux contraintes grandissantes influant sur la capacité. Les travaux visant à améliorer le système se poursuivent afin de répondre aux besoins des l'industrie du camionnage commercial et plusieurs améliorations et ajustements sont prévus au cours des prochains mois. La capacité demeure, de loin, l'obstacle le plus important dans un système de réservations commerciales efficace et ce problème sera abordé au cours de l'exercice 2010-2011 avec les améliorations qui doivent être apportées à la flotte.

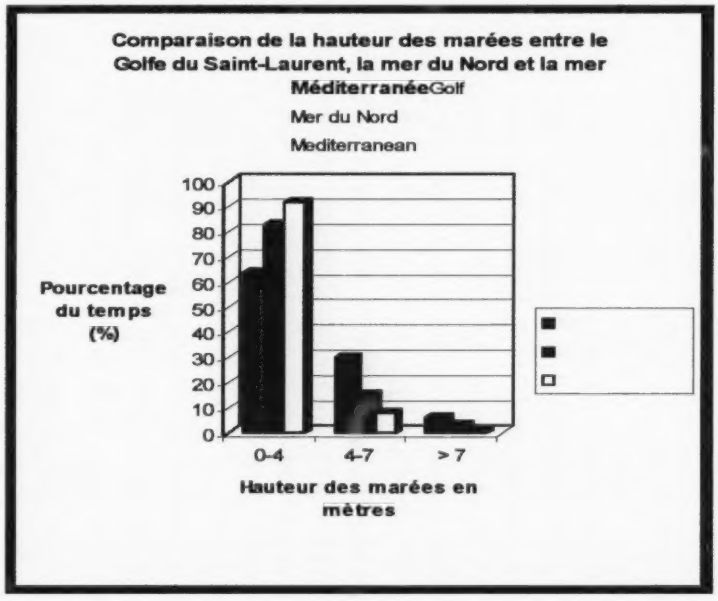
Marine Atlantique a établi un tarif spécial pour honorer le personnel des Forces canadiennes, les anciens combattants et leurs familles applicables pour certains voyages entre le 1er mai et le 31 octobre 2009. Le tarif d'appréciation des Forces canadiennes était offert aux clients admissibles et à jusqu'à trois personnes supplémentaires voyageant dans le même véhicule et en vertu de la même réservation qui pouvaient bénéficier d'un tarif passager gratuit dans la liaison par traversier entre Port aux Basques et North Sydney, ou d'une réduction de 50 % du tarif passager lorsqu'ils utilisaient le service de traversier d'Argentia/North Sydney. Le tarif d'appréciation a été très bien reçu, plus de 10 000 personnes admissibles s'étant prévalues de cette promotion.

Au cours de la dernière année, le service a commencé à préparer un plan de l'expérience client qui guidera tous les aspects du service à la clientèle y compris la commercialisation, le développement de nouveaux services, l'établissement du prix et la livraison de services. Ce plan fournira le fondement de tout le travail futur dans ces domaines. De plus, au cours de la dernière année on a mis au point un programme de recherche complet qui permettra de déterminer les facteurs de satisfaction et de s'assurer que la société possède une bonne compréhension de ce qui constitue une valeur selon les divers segments de clientèle.

2.4 Opérations

Les navires de la société circulent dans le golfe du Saint-Laurent, un environnement où des vents de 40 nœuds et plus peuvent se produire en tout temps de l'année. D'importantes hauteurs de vagues allant jusqu'à 4 m ou plus peuvent se produire durant l'été, au moins 10 % du temps, et 30 % durant l'hiver. Étant donné les changements climatiques continus se produisant partout dans le monde, une plus grande inquiétude existe maintenant à propos de l'augmentation du nombre d'ouragans, de tempêtes tropicales et de phénomènes météorologiques rattachés. De façon saisonnière, d'importantes

accumulations de glaces dans le port de North Sydney et le golfe du Saint-Laurent ont des répercussions sur les activités pendant les mois d'hiver.



L'année courante ne fut pas une exception et a connu de sévères conditions incluant des coups de vent, un ouragan et une tempête tropicale, ainsi qu'un arrêt de service sans précédent d'une durée de trois jours en raison de vents violents. L'été dernier, le service de l'exploitation a adopté une nouvelle approche lorsqu'un événement météorologique important était imminent. Une notification d'arrêt des activités était donnée à l'avance par le biais des médias et du site Web en espérant que cette approche proactive encouragerait les clients à modifier leurs projets de déplacement ou à demeurer à l'endroit où ils étaient plutôt que d'engorger les terminaux à surcapacité. Le succès de cette approche suggère qu'il s'agit d'un modèle adapté aux délais dus au mauvais temps.

Pendant la saison de pointe de 2009, le volume de passagers et de véhicules commerciaux a une fois de plus surpassé la capacité opérationnelle de la flotte. Cela a imposé une tension supplémentaire aux activités en ce qui concerne l'attribution, l'organisation et l'élimination du trafic en attente. Dans certains cas, des véhicules commerciaux étaient forcés d'attendre entre 24 et 36 heures ou plus avant de partir en raison des contraintes de capacité de la flotte.

Il n'y aura aucun changement à la configuration de la flotte avant le premier trimestre de 2011-2012; par conséquent, la société a implanté deux nouvelles approches pour gérer les volumes de pointe estivaux : les réservations commerciales et la « maximisation de l'horaire des traversées ».

Un nouveau système de réservations commerciales a été implanté le 15 mars 2010 et à ce jour et il a eu un effet positif sur le contrôle et la maximisation de l'utilisation de l'espace alloué au fret commercial sur les navires. En même temps, il a géré efficacement les exigences en matière d'espace aux terminaux de North Sydney et Port Aux Basques. Les véhicules commerciaux sur les terrains de la société se limitent maintenant, en tout temps, à deux chargements de navire. À la fin de l'exercice, la

société travaillait encore à régler certains problèmes dans le système. Marine Atlantique continue de collaborer de près avec l'industrie du transport à chaque étape du développement continu du système.

On a créé la « maximisation de l'horaire des traversées » comme méthode permettant d'optimiser l'horaire des traversées en incorporant la durée de la traversée, le temps de traitement au port, les heures de repos de l'équipage et les jours d'entretien, tout en adaptant les heures de départ et d'arrivée afin de réaliser le nombre maximum de traversées possibles. En utilisant cette approche, on a pu ajouter 90 traversées aller-retour à l'horaire pour 2010-2011 par rapport à 2009-2010. On augmentera ainsi la capacité d'environ 60 000 équivalents autos (EA).

2.4.1 Activités des navires

La société a continué de lutter pour assurer le transport des véhicules pendant la saison de pointe en raison de bris mécanique sur les navires ou de phénomènes météorologiques violents. Dans le but de répondre à la demande, la société a continué à opérer selon un horaire de traversées très agressif, car c'était le seul moyen d'augmenter la capacité. Afin de maintenir cet horaire agressif, il fallait que les navires effectuent des traversées sur une base de chargement et départ, laissant de côté les travaux d'entretien planifiés. Les spécialistes de l'industrie[1] ont confirmé que cela laisse des traces considérables sur la flotte, ainsi que sur l'équipage, et continue d'aggraver les problèmes découlant d'un entretien insuffisant et du vieillissement des navires.

En avril 2009, l'*Atlantic Vision* est entré en service. Comme c'est le cas à la mise en service de tout nouveau navire, ce ne fut pas sans difficulté opérationnelle aussi bien que mécanique que le personnel s'est familiarisé avec les particularités du navire et l'a préparé aux activités quotidiennes. La hauteur des rampes a dû être ajustée, les modèles de chargement établis, il a fallu comprendre les seuils de vent et entraîner l'équipage à utiliser une technologie inconnue. Malgré la courbe d'apprentissage associée à la mise en service de l'*Atlantic Vision*, l'équipage ainsi que le personnel à terre s'est adapté rapidement. La société reconnaît que l'*Atlantic Vision*, même s'il n'est pas parfait pour son utilisation, est un atout pour la flotte grâce à sa capacité et sa vitesse accrues qui compensent ses limites. On a examiné les problèmes entourant l'*Atlantic Vision* et on n'a trouvé aucun problème insurmontable qui suggèrerait que le navire ne peut être adapté au service de la société. Durant ses six premiers mois d'activité, l'*Atlantic Vision* a transporté 41 pour cent des passagers et des véhicules commerciaux dans la liaison entre North Sydney et Port Aux Basques. Bien que l'*Atlantic Vision* soit un ajout bienvenu dans la flotte, il n'atténue pas la nécessité de renouveler cette flotte. Même si globalement l'*Atlantic Vision* a été un ajout important à la flotte, son budget d'entretien est dépassé en raison de problèmes mécaniques imprévus.

Le *Leif Ericson*, construit en 1991, a été utilisé pour transporter les véhicules commerciaux, ayant repris le rôle de l'*Atlantic Freighter* qui a été retiré de la flotte de la société quand l'*Atlantic Vision* est entré en service. Même s'il est relativement fiable, le *Leif Ericson* a aussi connu sa part de problèmes hydrauliques ainsi que de moteur et de propulsion.

Le reste des actifs de la flotte, le *Caribou*, mis en service en 1986, et le *MV Joseph and Clara Smallwood*, mis en service en 1990, se sont avérés peu fiables en raison de leur âge, du difficile environnement d'exploitation et de l'horaire qu'ils doivent conserver pendant la saison de pointe. Selon les normes de l'industrie, la durée utile normale d'un navire ropax est de 25 ans. La société continue d'identifier les

[1] Knud E. Hansen A/S

risques et de réparer les principaux composants, pendant qu'on attend des pièces et des plans pour mettre en œuvre un programme d'entretien planifié conformément à une nouvelle philosophie d'entretien pour tous les navires et les infrastructures à terre.

2.4.2 Ponctualité

La ponctualité est une mesure utilisée par la société pour comparer les heures de départ réelles avec l'horaire publié ou rectifié. Un départ est considéré à temps s'il est effectué dans les 15 minutes de l'heure de départ prévue. L'horaire original publié est rectifié dans le cas où les heures de départ originales ne seront plus réalisables en raison de problèmes tels qu'un délai météorologique important ou un problème mécanique. Si elle ne rectifiait pas l'horaire dans ces circonstances, la société continuerait d'être à côté de la plaque par rapport à l'horaire original publié, et la mesure de la ponctualité commencerait à perdre de sa valeur pour la société. Le rapport d'examen spécial du BVG contenait une statistique disant que les voyages des traversiers de la société étaient à temps seulement 10 % du temps en juillet et août 2008. Ce chiffre faible est dû au fait que des délais mécaniques et des délais météorologiques ont forcé la société à s'écarter de l'horaire publié, et la ponctualité a continué d'être comparée à l'horaire publié au lieu d'être comparé à l'horaire rectifié. Il s'agissait d'une analyse manuelle ponctuelle, que la société n'effectue pas régulièrement, qui a été effectuée pour mesurer l'impact que des événements importants, particulièrement les bris mécaniques, ont sur les heures de départ réelles par rapport aux heures de départ prévues, ou planifiées à l'origine. Si la ponctualité avait été comparée par rapport à l'horaire rectifié, ce chiffre n'aurait pas été aussi insuffisant. Pendant la saison estivale de 2009, la ponctualité se situait à 60 % environ, en se basant sur l'horaire rectifié. Elle était d'environ 70 % pendant la période d'octobre 2009 à mars 2010.

La faible ponctualité en 2009-2010 a été principalement due à des bris mécaniques tels que l'incendie *du groupe calorifique de l'Atlantic Vision* et les incessants problèmes de moteurs du *Caribou* et du *Joseph and Clara Smallwood*. Pendant la saison de pointe, lorsque la flotte fonctionnait à pleine capacité et en raison d'un manque de capacité, la société prenait un temps considérable avant de retourner à l'horaire publié lorsque des bris mécaniques se produisaient. L'*Atlantic Vision* a été en mesure de contribuer à reprendre l'horaire prévu grâce à sa capacité d'augmenter la vitesse de ses traversées, diminuant ainsi la durée de la traversée qui passait de six heures à juste un peu plus de quatre heures. De plus, la société a annulé deux fois le service d'Argentia afin de se concentrer sur le service beaucoup plus court entre North Sydney et Port aux Basques. Bien que l'annulation du service d'Argentia ait contribué à la couverture médiatique négative que la société a reçue, elle a été jugée nécessaire en raison du volume de véhicules accumulés aux terminaux. La mise en service de nouveaux navires, qui remplaceront le *Caribou* et le *Joseph and Clara Smallwood,* devrait grandement améliorer la composante service de l'exploitation de la société pour des années à venir.

2.4.3 Entretien des navires

Avec des navires maintenant âgés de 19 à 24 ans et un entretien déficitaire accumulé depuis les premières années, le contrôle et la prévision des coûts d'entretien représentent un défi pour Marine Atlantique.

2.4.4 Activités des terminaux

En 2009, les activités aux terminaux de North Sydney et de Port aux Basques ont souffert du fait que les navires ne respectaient pas l'horaire régulier en raison de problèmes mécaniques et des phénomènes

météorologiques. Le manque de capacité des navires, associé au service commercial offert sur la base du premier arrivé, premier servi a entraîné des débordements dans les stationnements des terminaux. Cette situation fut exacerbée à North Sydney par la disponibilité limitée du stationnement, et en plusieurs occasions les véhicules étaient forcés de reculer sur la Transcanadienne. Frustrés, les passagers, les chauffeurs de véhicules commerciaux et les municipalités touchées ont imposé un lourd fardeau aux employés de la société qui encaissaient le plus fort des plaintes. Les employés de première ligne aux terminaux faisaient face à des passagers en colère dont les projets de voyage étaient interrompus et le personnel essayait de répondre aux préoccupations des clients à mesure que les situations se présentaient.

Au cours de l'exercice de 2009-2010, le terminal de North Sydney a nécessité d'autres investissements incluant l'installation d'un système d'amarrage de navire Moorex et l'achat de deux nouveaux tracteurs de manutention. Le nouveau Règlement sur la sûreté des traversiers intérieurs (RSTI) de transport Canada obligera l'installation d'une clôture de sécurité à tous les terminaux. La clôture a déjà été installée aux terminaux de Port Aux Basques et Argentia. En septembre, un financement de 9,5 millions de dollars faisant parti du fonds de stimulation de l'infrastructure a été rendu accessible pour des améliorations au terminal de North Sydney. Ces améliorations comprennent l'ajout d'un deuxième niveau au quai secondaire, ce qui augmentera l'efficacité du chargement et la redondance. La construction a commencé en 2010 et sera achevée d'ici mars 2011.

En 2009, le terminal de Port aux Basques a vu l'ouverture d'un quai secondaire à deux niveaux, le déploiement de deux nouveaux tracteurs de manutention, l'installation et la mise en service d'un système d'amarrage de navire Moorex, l'ajout de clôtures afin de se conformer aux règlements de sécurité et le début de la construction d'un nouveau bâtiment de manutention.

Le terminal d'Argentia a connu des problèmes liés à la clientèle de nature similaire à ceux de ceux de North Sydney et Port Aux Basques. Toutefois, ces problèmes étaient dus à la décision, à plusieurs occasions, d'annuler des voyages à ce port afin d'utiliser le *Joseph and Clara Smallwood* dans la liaison de Port aux Basques pour redresser des problèmes de capacité. Le personnel du terminal a traité des problèmes de passagers en colère dont les vacances et les projets de voyages subissaient des délais, et il a quand même géré la situation de manière louable.

Dans la dernière partie de 2009-2010, la société a analysé et optimisé l'horaire des traversées dans le but de réduire le coût global de la main-d'œuvre.

2.5 Technologie de l'information (TI)

Pendant une évaluation organisationnelle menée par un consultant externe en 2008 dans le cadre du plan stratégique à long terme de renouvellement de la flotte, il fut remarqué que le service de technologie de l'information de Marine Atlantique nécessitait un important investissement en personnel supplémentaire. Afin de corriger cette situation et dans le cadre de la réorganisation de la société, deux postes de cadres intermédiaires ont été créés. Le premier poste, gestionnaire du soutien informatique, a été créé pour remplir les fonctions de service à la clientèle interne, ce qui couvre le centre de soutien technique, la gestion des comptes et le soutien informatique. Le titulaire de ce poste sera responsable de travailler étroitement avec les intervenants internes et de la livraison des services en vertu des accords sur les niveaux de service. Le deuxième poste, gestionnaire de l'infrastructure des TI, a été créé pour gérer le matériel, les logiciels et les plates-formes de réseaux du service de technologie de

l'information. Pour permettre à la société d'aller de l'avant, d'autres investissements seront nécessaires dans l'infrastructure des TI dont le gestionnaire de l'infrastructure des TI sera responsable.

La mise en service de l'*Atlantic Vision* représente un changement important de la technologie de l'information et des télécommunications par rapport à celle de la flotte existante. On a mis en œuvre le Plan de technologie de l'information et la transition a été réussie. Cependant, l'infrastructure technologique du satellite Internet ne fonctionnait pas bien et par conséquent elle ne permettait pas d'offrir ce service pendant la saison de 2009-2010. Cela a entraîné un délai d'un an pour l'implantation du café Internet et du centre d'affaires à bord du navire. Les premiers mois ont fourni l'occasion d'apprendre l'environnement TI et au cours des huit à dix prochains mois, d'autres améliorations seront apportées.

La durée de vie de la technologie de l'information étant ce qu'elle est, au cours de la dernière année on a dû réinvestir dans les applications commerciales existantes en effectuant des mises à niveau pour les services de la paye et des ressources humaines. Le système de planification du risque organisationnel de la société (incluant les finances, les achats et la gestion du matériel et de l'entretien) a été mis à jour et la société a pris la décision de mettre à jour le système informatisé de gestion de l'entretien des navires et de créer un lien pour l'intégration au système de planification du risque organisationnel de la société. Le développement du système de billetterie et de réservations commerciales s'est également poursuivi, la société continuant à accorder une importance renouvelée à l'expérience client.

Dans toute la société, l'infrastructure de la technologie de l'information a dépassé sa durée utile, et c'est la première cause des nombreuses frustrations et défaillances connues régulièrement par rapport à la technologie de l'information. La société a commencé un processus de mise à niveau - remplacement de sa vieille technologie. Un consultant externe a réalisé un examen de l'infrastructure du réseau actuel et a recommandé une approche en trois phases pour mettre à jour et moderniser le réseau. Les phases 1 et 2 ont été réalisées et la phase 3 devrait être achevée en 2010-2011. La phase 1 comportait une analyse détaillée de l'infrastructure du réseau existant et la détermination des points nécessitant des améliorations. *La phase 2 comprenait des changements ou des mises à niveau du service et des applications de liaison terrestre du Réseau étendu (RE).*

Dans le domaine de la gouvernance et de la conformité, la société a fait appel à une agence externe pour effectuer une vérification complète de l'exploitation de la TI. On a reçu le rapport final et le conseil d'administration en a approuvé les recommandations au début de 2010. *Les principales recommandations comprenaient la nécessité de créer un plan de continuité des activités de l'entreprise (PCA) sur lequel s'alignerait le PCA des TI, la nécessité de maintenir un registre des risques des TI et d'atténuer ces risques, la nécessité d'élaborer un plan de relève et la nécessité de mettre à jour le fond de renseignements Infosource de la société.* Dans le cadre de la gouvernance des TI de la société, on a révisé les politiques et procédures du service de la technologie de l'information et elles sont maintenant prêtes à recevoir l'approbation du conseil d'administration.

2.6 Ressources humaines

La société a plus de 1300 employés, parmi lesquels 175 sont des officiers brevetés. Tous ces postes exigent une attention continue, toutefois, certains segments critiques de la main-d'œuvre comme les postes de capitaine, chef mécanicien et 2e mécanicien sont essentiels aux activités quotidiennes et exigent des compétences dont l'acquisition demande de nombreuses années. Au cours de 2009-2010, Marine Atlantique a réinstauré son programme d'éducation, lequel offre un soutien financier aux

officiers de pont et aux officiers ingénieurs choisis pour mettre leur formation à niveau. Bien que cela ait entrainé des coûts supplémentaires pour la société, les officiers choisis ont signé des engagements de retour au travail, ce qui garantit le développement d'officiers pour les futurs postes à pourvoir.

Tout au long de 2009-2010, le processus visant à positionner Marine Atlantique comme un lieu de travail désirable s'est poursuivi. Ce processus a renforcé une image qui appuie le changement positif qui se produit au sein de la société. Dans le cadre du renouvellement de la gestion, la société a été en mesure d'attirer des employés potentiels pour la majorité de ses postes vacants y compris trois postes de cadres et trois postes de directeurs. Il demeure très difficile pour la société d'attirer et de retenir un nombre suffisant de chefs mécaniciens brevetés. Dans un effort pour appuyer les initiatives d'embauche et pour assurer la planification de la relève, on a offert des emplois à temps plein à certaines classes particulières d'ingénieurs.

En janvier 2010, afin d'appuyer la stratégie de gestion du talent, la société a fait la transition vers un nouveau système de recrutement et de sélection en ligne qui consolidait les diverses étapes de présélection et vers l'évaluation en ligne pour les postes de niveau débutant. Le système, qui est très convivial pour le candidat, facilite le traitement efficient et efficace des demandes des candidats et permet la collecte et l'analyse des données afin de mieux positionner Marine Atlantique dans ses futures initiatives de recrutement.

On a continué la restructuration du service des ressources humaines en 2009 dans le cadre du processus de renouvellement de la gestion. En avril 2009, on a transféré le poste de planificateur du personnel au service de l'Exploitation. Ce poste jouera un rôle majeur lors de l'instauration du système d'établissement du rôle des employés dont la mise en application est prévue à la fin de 2010. En octobre 2009, on a recruté un deuxième conseiller en relations de travail, et en décembre 2009, on a embauché un nouveau directeur des ressources humaines qui assumera la responsabilité de la relève et de la planification de la main-d'œuvre pour le renouvellement futur de l'actif.

Au cours de l'année 2009, la société, par le biais de son programme de mieux-être des employés, a continué à promouvoir les initiatives visant le mieux-être dans le milieu de travail. Le défi du mieux-être s'est poursuivi en 2009-2010 et on a tenu d'autres cliniques de santé en milieu de travail, et on a achevé une évaluation en ligne du risque pour la santé. La promotion du programme a entraîné une augmentation de 30 % des évaluations effectuées en ligne. On continue de mesurer les effets positifs des initiatives visant le mieux-être, comme le défi annuel, grâce à une approche intégrée de production de rapport comprenant l'assurance-maladie et l'assurance-dentaire, l'outil d'évaluation en ligne et le programme d'aide aux employés. Cette approche permet à Marine Atlantique de mieux comprendre l'effet du programme de mieux-être et de préparer des stratégies rentables visant à aborder les besoins sectoriels et les effets.

Par le biais du programme de gestion des limitations fonctionnelles, la société continue à gérer les absences des employés liées au travail et celles non liées au travail. En novembre 2009, la société a obtenu une réduction globale du coût des primes de 8,9 % sur le taux de son assurance groupe y compris l'assurance invalidité à court terme.

Marine Atlantique a poursuivi l'application du processus de renouvellement de la gestion tout au long de 2009- 2010 en promouvant de l'excellence de la gestion des personnes. En mai 2009, dans le cadre

de la stratégie globale de gestion du rendement, on a adopté un cadre de responsabilisation. On a instauré des accords de responsabilisation plus étoffés (annexe C), basés sur des indicateurs de rendement, destinés aux vices présidents ainsi qu'aux cadres des deux échelons inférieurs, et ces accords sont en vigueur pour l'exercice de 2009-2010. On a créé et instauré un programme de récompense et reconnaissance du mérite en décembre 2009. Les premiers Prix du président et Prix de distinction seront annoncés prochainement.

Pendant 2009-2010, on a aussi cerné des problèmes de culture, de gestion du changement et de direction. À la suite de graves problèmes de milieu de travail, un consultant de l'extérieur a réalisé deux évaluations du milieu de travail. Les recommandations de chaque évaluation ont entraîné d'importants changements dans certains secteurs de l'organisation. Pour assurer la conformité et l'observance homogène de la politique sur la prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail, on a offert une formation supplémentaire sur la résolution de conflits et la responsabilité de diligence raisonnable pour la prévention du harcèlement.

On a révisé et mis à jour le plan de relève de la société en 2009-2010. Le processus de renouvellement de la gestion et la nomination de directeurs, de cadres supérieurs et de gestionnaires augmentent les possibilités de développement interne et de planification de la relève. La mise en œuvre de la restructuration organisationnelle appuie davantage le changement culturel, la restructuration du processus administratif et est conforme à la stratégie de revitalisation.

Employés représentés par les six unités de négociation de la société au 1er janvier 2010 :

Unité	Syndicat	Entente Date d'expiration	Total
Personnel de bord non breveté	Travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile (TCA-Canada)	31-12-10	565
Dockers et autres employés à terre	Regroupement des syndicats MUA/ILA	31-12-10	464
Employés d'entretien à terre	Travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile (TCA-Canada)	31-12-07	67
Capitaine, chef mécanicien, ingénieur électricien en chef	Guilde de la marine marchande du Canada (GMMC)	31-12-08	32
Officiers de navire brevetés	Guilde de la marine marchande du Canada (GMMC)	31-12-07	143
Personnel de surveillance à terre	Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC)	31-12-07	39
Total			**1 310**

Le nombre d'employés de la société en 2009-2010 a augmenté par rapport à l'exercice financier 2008-2009. Les facteurs suivants ont contribué à cette augmentation :

- Historiquement, la société a eu de la difficulté à recruter des ingénieurs professionnels et elle a fonctionné avec un niveau peu élevé de ces postes. L'arrivée de 12 nouveaux employés dans le

groupe d'officiers de navire brevetés est principalement le résultat des efforts de recrutement d'ingénieurs de la société;

- La société a modifié la configuration des navires au cours de l'année. On a désaffecté *l'Atlantic Freigher*, dont la composition de l'équipage était faible, et converti un navire à passagers, le *Leif Ericson*, en navire servant au transport de marchandises qui a ensuite été remplacé par un navire à passagers, l'*Atlantic Vision*. Ce changement a entraîné l'ajout de 17 nouveaux employés pour pourvoir en personnel la nouvelle configuration exigeant un équipage plus important;
- Les gestionnaires de terminal planifient le recrutement printanier en se basant sur les retraites et autres fins d'emplois prévues au cours de l'année. Par conséquent, le 1er janvier de chaque année, les retraites ne se sont pas toutes produites. Cela explique le personnel supplémentaire; et
- Le processus de renouvellement de la gestion a également entraîné l'ajout de 11 employés à des postes de direction, de gestionnaires et de surveillants.

2.6.1 Formation

Les initiatives en formation en 2009-2010 visaient la protection, la sécurité, le service à la clientèle, la formation réglementaire obligatoire et l'orientation des nouveaux employés ainsi que divers programmes de formation sur les systèmes informatiques internes. Certains programmes de formation réglementaires et du Code canadien du travail comportent des cours obligatoires annuellement, par exemple : espace clos, recyclage sur les espaces clos, verrouillage et étiquetage, monte-personne, chariot élévateur à fourche, dispositif antichute, intervention pour les déversements d'hydrocarbures, sécurité nautique, manipulation sécuritaire des aliments, service sécuritaire (alcool), transport et manutention des marchandises dangereuses, système d'information (SIMDUT), santé et sécurité au travail et personnes handicapées. Les formations de secourisme maritime avancé et d'embarcation rapide de sauvetage (ERS), qui font partie du programme réglementaire, sont maintenant instaurées pour assurer la conformité des équipages de l'*Atlantic Vision* et du *Caribou*.

La société offre des programmes de certification en gestion de la sécurité des passagers et en gestion spécialisée de la sécurité des passagers pour se conformer au Code international pour la sûreté des navires et des installations portuaires (Code ISPS) obligatoire pour l'Atlantic Vision qui est un navire portant un pavillon chypriote.

2.7 Stratégies et affaires de la société

Dans le cadre du renouvellement de la gestion de Marine Atlantique, on a créé en avril 2009 un nouveau service ayant la responsabilité de la stratégie et des affaires générales. En juillet, un nouveau vice-président s'est joint à la société pour diriger ce service.

À la suite de l'instauration de ce service dans la structure de Marine Atlantique, on a effectué quelques réarrangements des responsabilités et des rôles subalternes. Le service de Stratégies et affaires gouvernementales a maintenant la responsabilité de la planification stratégique, des politiques, de la gouvernance, des communications (internes et externes) et des questions juridiques.

À la création du service, on a opéré une transition des projets et initiatives qui étaient de nature stratégique, mais dirigés par d'autres cadres supérieurs dans la société. L'un de ces projets était la stratégie de revitalisation. En assumant le rôle principal dans ce projet, le service a permis à d'autres ressources importantes au sein de la société de reconcentrer leurs priorités dans leurs services

pertinents. La prise en charge de ce rôle a permis au service d'établir des relations importantes avec des partenaires de Marine Atlantique qui s'étaient engagés à apporter leur assistance dans la stratégie de revitalisation.

À la fin août, le service a pris en charge le rôle d'interface vis-à-vis de la politique des traversiers de Transport Canada et du groupe de programmes. Cela a été effectué pour assurer un flux d'information précise et à point nommé entre Transport Canada et la société. Cela permet aussi de prioriser les demandes de renseignements et la gestion de la charge de travail des deux groupes et de faciliter une gouvernance organisationnelle améliorée.

En octobre, un consultant de l'extérieur se spécialisant dans la gouvernance organisationnelle a été embauché pour examiner les ordres du jour et les documents des réunions trimestrielles du conseil d'administration qui lui ont été présentés par la direction dans le but d'en vérifier la justesse. Le consultant a fait plusieurs recommandations concernant les mandats du conseil d'administration et des comités du conseil d'administration, ainsi que le format et le contenu des documents préparés par la direction aux fins de présentation au conseil d'administration.

On a créé un nouveau poste d'agent de communication qui a été pourvu en 2009. Cette personne dirigera la stratégie des communications internes de la société afin de tenir les employés mieux informés des initiatives organisationnelles, et on la perçoit comme un facilitateur du processus de changement culturel en cours au sein de la société.

2.8 Rendement financier

Marine Atlantique a réussi à gérer dans les limites des crédits alloués approuvés en 2009-2010. Un volume d'achalandage plus élevé a permis d'excéder les prévisions de revenus de 2 560 000 $. Les dépenses ont été inférieures de 1 766 000 $ par rapport aux dépenses budgétées, même en tenant compte de l'augmentation des coûts associés au transport d'un plus grand nombre de véhicules. La majeure partie des revenus supplémentaires et des coûts économisés a été utilisée pour couvrir une insuffisance de trésorerie créée par la difficulté de vendre un navire en surplus et les délais de règlement de plusieurs réclamations d'assurance. Le résumé des principales différences des finances de la société par rapport au plan d'entreprise initial approuvé comprend ce qui suit.

	Plan d'entreprise 2009-2010 rectifié (en milliers de dollars)	Prévisions rectifiées (en milliers de dollars)	Différence
Revenus			
Revenus	(80 951) $	(83 511) $	2 560 $
Dépenses et fonds de roulement			
Fonctionnement de base*	127 057 $	125 291 $	1 766 $
Carburant	27 287 $	27 826 $	(539) $
Affrètement des navires	23 121 $	22 791 $	330 $
Prestation de retraite	18 120 $	17 732 $	388 $
Restructuration	92 $	3 $	89 $
Fonds de roulement	(4 849) $	(3 083) $	(1 766) $
Immobilisations			
Projets approuvés	13 633 $	10 764 $	2 869 $
Projets de stimulation	3 060 $	1 921 $	1 139 $
Nouveaux projets	-	1 227 $	(1 227) $
Modifications au *Atlantic Vision*	-	447 $	(447) $
Financement public net requis Nota 1	126 570 $	121 408 4 $	5 162 $

**total des dépenses moins les dépenses en carburant, les frais d'affrètement et les montants accordés aux régimes de retraite actuels.*

Nota 1 : Le financement public net reçu en 2009/10 était de 123 493 $, soit 2 085 $ de plus que le financement public net requis de 121 408 $. Le fonds excédentaire de 2 085 $ est reporté à 2010/11 pour des projets financés partiellement de capital reporté de l'exercice 2009-2010 à réaliser en 2010/11. Veuillez également prendre note que le financement public disponible à la société était de 126 593 $ et non de 126 570 $ selon le Plan d'entreprise rectifié nous laissant donc un montant de 3 100 $ en fonds disponibles.

2.8.1 Revenus

Malgré le repli économique mondial, la société a connu une croissance de 6,5 % pour les véhicules liés au tourisme et de 4,6 % pour les véhicules utilitaires pour l'exercice du 1er avril 2009 au 31 mars 2010 par rapport à la même période l'année précédente. La société avait prévu une diminution de l'achalandage selon les indicateurs économiques mondiaux et les réactions des principaux intervenants.

Tel que prévu, la société a éliminé les frais de conduite de 101,75 $ pour les remorques sans tracteur et les a remplacés par des frais d'administration de remorques sans tracteur de 210 $. Selon cette approche, ces frais couvrent les frais de conduite pour l'embarquement et le débarquement, les frais de manutention, ainsi que les frais d'administration. De plus, une modification apportée à la structure des frais d'entreposage a permis d'assurer l'enlèvement, dans les délais prescrits, des remorques sans tracteur du port d'arrivée.

2.8.2 Dépenses et fonds de roulement

La société a encouru des dépenses supplémentaires en 2009-2010 en raison de l'augmentation du niveau d'achalandage. De plus, les navires ont demandé plus d'entretien que prévu. On a également connu des rajustements importants du fonds de roulement pour la disposition de l'*Atlantic Freighter* et pour des créances de l'assurance.

Durant l'année, plusieurs événements imprévus ont eu un effet négatif sur les dépenses d'entretien prévues. Par exemple, l'*Atlantic Vision* a subi un incendie du groupe calorifique et le *Joseph and Clara Smallwood a connu une défaillance du chargeur turbo du moteur principal.* De plus, on a dû effectuer sur les navires une somme de travail supérieure à celle précédemment anticipée pendant les périodes d'entretien planifié.

Avec l'arrivée de l'*Atlantic Vision* dans la flotte de Marine Atlantique, l'*Atlantic Freighter* était devenu excédentaire par rapport aux besoins opérationnels de la société. Le marché mondial pour ce type de navire a décliné de façon importante en raison de la récession économique mondiale. Vers la fin de l'exercice 2009-2010, plusieurs parties avaient exprimé leur intérêt pour le navire, et en mars 2010, la société a réussi à négocier la vente du navire.

La société n'a pas réussi à finaliser tous les contrats de conventions collectives expirées en 2009-2010. Sur les cinq contrats expirés, on en a réglé deux et on a finalisé un processus d'évaluation du travail avec l'un des syndicats. On poursuit les négociations avec les unités de négociation pour les contrats non réglés. Cela a également entraîné une réduction des contributions prévues au régime de retraite, car les salaires de ces groupes syndicaux n'ont pas été ajustés comme prévu.

La société avait prévu le règlement de réclamations d'assurance en suspens avant la fin de l'exercice. Elle prévoit maintenant en recevoir une partie en 2010-2011.

En 2005, un opérateur de traversier canadien a reçu une décision de l'Agence du revenu du Canada concernant la taxe de vente harmonisée (TVH) qui a créé un précédent pour les opérateurs de traversier qui utilisent la méthode indirecte pour déterminer leur crédit de taxe sur les intrants (CTI). On a embauché un consultant pour examiner la façon de procéder de la société et celui-ci a conclu qu'à la lumière de cette décision de l'ARC, il serait avantageux de modifier l'approche. On a recommandé à la société d'utiliser la nouvelle façon de procéder à l'avenir et de l'appliquer rétroactivement à 2005. Le rapport ainsi que toute la documentation à l'appui liée au changement de façon de procéder et au calcul des rajustements de l'année précédente ont été préparés avec l'aide du consultant et soumis à l'ARC en février 2006.

L'ARC a décidé de maintenir la réclamation et a examiné les documents fournis. En mars 2010, la société a reçu une évaluation finale de la réclamation de janvier 2006 et une réévaluation subséquente pour la période de février 2006 à mars 2008. Le résultat final fut une dette immédiate de plus de 600 000 $ due en mars. De plus, cela a créé un impôt à payer d'environ 1 400 000 $ associé aux années civiles 2008 et 2009.

La société examine actuellement la décision afin de déterminer les prochaines étapes ou les options disponibles pour régler cette situation.

2.8.3 Immobilisations

Les projets d'immobilisations financés par le biais de l'initiative de stimulation du gouvernement fédéral étaient le quai secondaire de North Sydney, le système Moorex du quai secondaire, l'ouvrage des ducs-d'Albe à Port aux Basques et les défenses de North Sydney. Les sytèmes Moorex seront terminés en 2010-2011. Le projet de l'ouvrage des ducs-d'Albe a subi des délais d'ordonnancement qui ont rendu impossible l'achèvement du projet avant la fin de l'exercice 2009-2010.

Tel que décrit en détails dans la Modification du plan d'entreprise de 2009-2010 à 2013-2014[2], le deuxième étage du quai secondaire de North Sydney et les projets de mise en place de défenses sur le quai de North Sydney ont été mis à jour à la suite de l'approbation du financement de stimulation.

Au cours de 2009-2010, on a défini, puis commencé plusieurs nouveaux projets d'immobilisations que le service à la clientèle et l'exploitation rendaient nécessaires. On a utilisé les revenus supplémentaires générés par l'augmentation de l'achalandage pour financer ces projets. En particulier, l'*Atlantic Vision* a nécessité des modifications pour améliorer la livraison des services à la clientèle. Malgré les résultats positifs que les commodités améliorées et la capacité supplémentaire ont apportés, le navire présentait des défis opérationnels. La capacité en sièges représente actuellement un défi et les sièges du type approprié à la longueur des traversées ne sont pas offerts en quantité suffisante. Sur le pont principal, les toilettes publiques sont insuffisantes pour le nombre de passagers que le navire peut transporter. De plus, de tous les navires de la flotte, l'*Atlantic Vision* est actuellement le seul à ne pas offrir de services Internet (technologie du satellite). On s'attend à dépenser 447 000 $ cette année pour les projets de l'*Atlantic Vision* susmentionnés, d'autres travaux devant être effectués au cours d'une période de travail planifiée dans le premier trimestre de 2010-2011. L'affrètement est une charte-partie coque-nue, tous les changements ou toutes les modifications sont aux frais de l'affréteur, non du propriétaire.

Voici une explication de certains des projets d'immobilisations :

- Quai secondaire à Port aux Basques - projet achevé et quai fonctionnel à la fin 2009-2010; avec fonds de retenue de garantie payables en 2010-2011.
- Mise à jour SOLAS Smallwood – après l'enlèvement du lambrissage lors du carénage, il a été découvert qu'il était nécessaire de remplacer moins d'acier qu'il avait été prévu ce qui a entraîné une économie.
- Renouvellement du propulseur de poupe sur le Smallwood - le budget déterminé ne comprenait pas les coûts supplémentaires de main-d'œuvre et de matériaux pour ajuster et installer deux nouveaux propulseurs de poupe, ce qui a entraîné un dépassement de crédit pour ce projet.
- Programme de remplacement des tracteurs de manutention - par le biais du processus d'appel d'offres, le coût moyen par unité des tracteurs de manutention a été supérieur au budget à l'origine.
- Petits projets et nouveaux projets - en raison des priorités opérationnelles et du manque de ressources, certains projets ont été reportés nécessitant environ 1,1 million de dollars pour l'achèvement en 2010-2011.

[2] Plan d'entreprise rectifié de Marine Atlantique 2009/2010 – 2013/2014, Novembre 2009.

2.8.4 Recouvrement des coûts

Le pourcentage de recouvrement des coûts de la société est calculé en divisant les revenus totaux par le coût total (moins les frais d'affrètement, les dépenses en immobilisations, les coûts de restructuration, de mise en œuvre et du régime de pensions).

Le recouvrement des coûts de la société pour 2009-2010 est meilleur que prévu car l'augmentation de l'achalandage a eu un effet positif sur le revenu. Le résultat final est un pourcentage de recouvrement des coûts des 54,5 % en 2009-2010, alors qu'un pourcentage de 52,4 % était prévu au budget.

2.8.5 Contrôle des finances

Dans le cadre de l'initiative de renouvellement de la gestion et de l'organisation, on a commencé à mettre plus d'emphase sur la fonction de contrôleur. Par conséquent, diverses responsabilités qui étaient gérées par le vice-président des finances et jugées non essentielles au rôle du contrôleur ont été transférées à d'autres services. Ces responsabilités comprennent la gestion du risque et l'assurance, la gestion du matériel à terre, la stratégie et les affaires générales, y compris la planification organisationnelle, la planification des immobilisations et l'application des tarifs. Maintenant que la transition est presque terminée, le contrôleur mettra l'accent sur l'excellence des fonctions de comptabilité et d'acquisition au sein de l'organisation. On a commencé une évaluation des fonctions actuelles de comptabilité et d'acquisition et il s'agit d'une première étape pour aligner leur direction stratégique pour l'avenir.

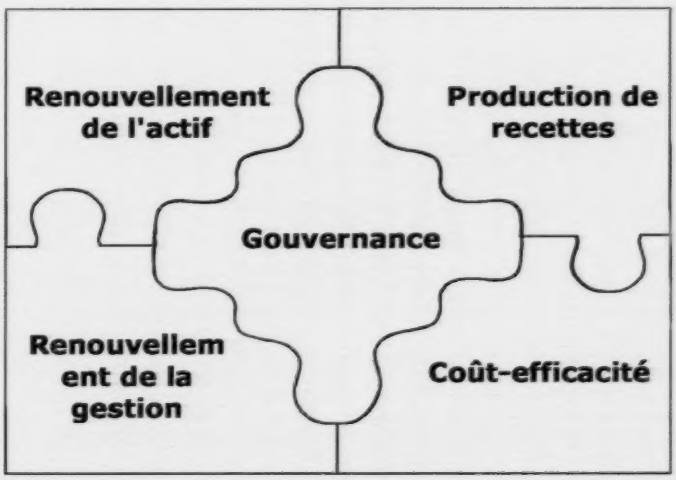
Les fonctions d'acquisition et de gestion du matériel ont été séparées en conformité aux meilleures pratiques de l'industrie. Ces fonctions relevaient auparavant du service des finances, mais la gestion des stocks et du matériel relève maintenant de l'exploitation.

Au cours des deux dernières années, la fonction d'acquisition a fait l'objet de deux vérifications externes. La première phase des vérifications se concentrait principalement sur les possibilités d'amélioration par rapport aux risques et aux contrôles. La deuxième phase déterminait comment passer à un modèle d'exploitation priorisé grâce à des améliorations ciblant l'enrichissement des processus stratégiques et opérationnels. La direction et le conseil d'administration ont examiné intensivement les recommandations et la direction élabore un plan de mise en œuvre qui améliorera le rendement de la fonction d'acquisition.

La vérification des états financiers de 2008-2009 a été réalisée par le Bureau du vérificateur général du Canada et la vérification n'a révélé aucune lacune importante. Le travail de vérification préliminaire a débuté pour l'exercice de 2009-2010.

3 Stratégie de revitalisation

Marine Atlantique a franchi une étape importante en 2009 grâce à l'achèvement de sa stratégie de revitalisation. La société a embauché un certain nombre de consultants extérieurs dans les domaines du conseil d'entreprise, de l'efficience et de la productivité, de l'architecture navale et des services maritimes. Il s'agit d'un effort commun avec Transport Canada, et la stratégie finale, incluant plusieurs options de renouvellement de l'actif, a été présentée aux agences centrales et à d'autres ministères du gouvernement en octobre 2009. La stratégie de revitalisation de la société comprend cinq éléments clés comme illustré ci-dessous : la gouvernance organisationnelle, le renouvellement de la direction, le renouvellement de l'actif, la production de recettes et le rapport coût-efficacité.



La stratégie, élaborée en fonction du plan stratégique à long terme de renouvellement de la flotte soumis à transport Canada en 2008, mettait à jour les éléments de renouvellement de l'actif et élargissait la portée et l'échelle du renouvellement stratégique afin de se pencher sur les faiblesses précisées par les actionnaires, le conseil d'administration, la direction et le BVG. La stratégie de revitalisation fournit également l'investissement et la plate-forme pour transformer la société au niveau de la livraison efficace d'un service global amélioré.

La société a franchi une étape importante lorsqu'elle a reçu une réponse positive de la part de l'actionnaire dans le budget de 2010 et qu'un financement excrémentiel de 521 millions de dollars étalé sur la période de planification lui a été accordé afin de permettre la mise en œuvre de sa stratégie de revitalisation. Cet investissement permettra à la société d'entreprendre la période de planification avec le financement nécessaire pour lui permettre d'effectuer les améliorations demandées par les collectivités utilisatrices et les collectivités concernées.

3.1 Gouvernance

Une capacité de gouvernance accrue est essentielle pour renforcer la responsabilité au sein de la société et entre la société et son conseil d'administration ainsi qu'envers le ministre. De plus, il est essentiel

d'appuyer davantage la réponse de la société aux recommandations du Bureau du vérificateur général du Canada. Pour atteindre ces objectifs, on a déterminé quatre principaux secteurs à améliorer :

- Gérance financière
- Normes de service
- Accentuation de la gouvernance au sein de la société

3.1.1 Gérance financière

La société assurera un contrôle et une gestion serrés des fonds publics par le biais des mesures suivantes :

- Surveillance accrue continue et gérance financière de la société, y compris la création d'un cadre de gestion du rendement intégré lequel déterminera les principaux indicateurs de rendement (PIR) et harmonisera les principaux indicateurs de rendement du niveau organisationnel aux objectifs financiers du plan d'entreprise; et
- Mandat accru du conseil d'administration et amélioration de l'information fournie au conseil d'administration en prenant les mesures recommandées dans le rapport du consultant extérieur qui a examiné l'information à laquelle le conseil d'administration se fie pour accomplir son devoir de gouvernance.

La société a bien l'intention de gérer selon les niveaux de référence appropriés tout au long de la période de planification.

3.1.2 Normes de service

On a présenté de nouvelles normes de service organisationnelles au conseil d'administration à la suite d'études d'étalonnage chez des pairs de l'industrie, d'une analyse de la recherche sur la satisfaction de la clientèle de la société, d'ateliers à l'intention du personnel essentiel affecté au service de Marine Atlantique et d'une consultation avec transport Canada. Les normes de service de Marine Atlantique peuvent être divisées en deux catégories, engagement organisationnel envers le rendement et satisfaction de la clientèle, et elles exploreront des mesures telles que la ponctualité, le temps de récupération raisonnable, le temps d'attente raisonnable et l'accès au service raisonnable. Les normes de services seront essentielles pour établir les cibles de rendement qui serviront à gérer l'entreprise et les mesures devront être examinées afin de s'assurer qu'elles sont conformes à tous les éléments et à tous les calendriers de la stratégie de revitalisation de Marine Atlantique. Toutes les cibles et toutes les mesures devront également être harmonisées aux paramètres d'exploitation de la nouvelle flotte.

3.1.3 Accentuation de la gouvernance au sein de la société

Grâce à son initiative de renouvellement de la gestion, Marine Atlantique a procédé à des changements visant à augmenter la capacité d'analyse des politiques et la planification par le biais de la récente restructuration organisationnelle. On établit actuellement un bureau de gestion des projets afin d'intégrer les deux nouveaux navires au service, et on établira un bureau de la transformation pour surveiller et coordonner les éléments de la stratégie de revitalisation. La surveillance de la mise en service des navires et des projets d'immobilisation majeurs pendant 2010-2011 et 2011 -2012 sera fournie par le biais de l'équipe de direction à un comité spécial du conseil d'administration et à Transport Canada. Le conseil d'administration et Transport Canada recevront également des mises à jour périodiques sur les initiatives transformatrices comprises dans la stratégie de revitalisation et le plan d'entreprise.

3.2 Renouvellement de la gestion

Le renouvellement de la gestion de la société a débuté en octobre 2008 avec l'embauche d'un nouveau président et chef des opérations. D'autres démarches ont été entreprises dans le but d'améliorer l'efficacité et la capacité des ressources, l'accent étant mis sur le service à la clientèle, la commercialisation, la planification de l'entretien et des immobilisations, la gestion du risque, les communications de l'entreprise, l'analyse des politiques, la planification organisationnelle et la gérance financière.

Dans le cadre de sa stratégie de renouvellement de la gestion, et à la suite d'une révision de la structure organisationnelle, la société a entrepris en 2009 une importante réorganisation organisationnelle. Le nouveau modèle organisationnel a créé trois nouveaux services : Expérience client, Qualité, risque et conformité et Stratégies et affaires générales. Il a également réorganisé certaines fonctions existantes dans les divers services de la société.

En mars 2010, plus de 60 % de l'équipe de gestionnaires supérieurs de Marine Atlantique étaient des gestionnaires nouveaux à leur poste ou nouveaux à Marine Atlantique. Depuis juillet 2009, trois des six vice-présidents actuels ont été recrutés. De plus, de nouveaux employés ont été embauchés aux trois postes de directeur : Gestion de l'actif, Exploitation de la flotte et Qualité, risque et conformité. Le renouvellement de la gestion a apporté une perspective différente sur les processus administratifs courants et une révision d'un grand nombre de ces processus est en cours pour s'assurer qu'ils s'harmonisent avec la mission, la vision et les valeurs de la société. Les réservations commerciales, les réservations des consommateurs et la gestion des recettes des remorques sans tracteur sont des exemples de processus où des changements ont été apportés à la suite d'examens des processus.

Marine Atlantique a également instauré deux nouveaux accords de responsabilisation pour les vice-présidents ainsi que pour les cadres des deux échelons inférieurs. Les accords comprennent des cibles de rendement spécifiques et mesurables permettant d'évaluer le rendement et la rémunération au rendement. L'annexe C présente quelques exemples d'accords de responsabilisation.

Tous les éléments de la stratégie de renouvellement de la gestion de Marine Atlantique ont été introduits, et la société continuera à évaluer sa stratégie de renouvellement de la gestion au moment de mettre en œuvre d'autres éléments clés de sa stratégie de revitalisation.

3.3 Renouvellement de l'actif

La société a présenté plusieurs options pour le renouvellement de l'actif dans le cadre de sa stratégie de revitalisation, plus particulièrement le renouvellement de sa flotte de navires vieillissants. Dans le cadre de son plan de renouvellement de l'actif, la société a également considéré les investissements de capitaux dans les terminaux et les installations à terre et le personnel connexes. Ces deux principaux éléments du plan de renouvellement de l'actif de la société, le renouvellement de la flotte et le renouvellement de l'actif non lié aux navires, sont explicitement liés.

3.3.1 Renouvellement de la flotte

Dans le cas du plan de renouvellement de la flotte, on a embauché une firme d'ingénierie et une société de conseil en gestion afin de créer des modèles sophistiqués de capacité et planification de la flotte et un modèle permettant d'évaluer des implications financières de chaque option de flotte respectivement. Au cours du processus, on a considéré un grand nombre d'options de renouvellement de l'actif, chaque

option offrant un aperçu sur 25 ans de l'exploitation de Marine Atlantique et les implications financières résultantes si cette option était choisie. L'évaluation des stratégies potentielles de renouvellement de la flotte appliquait l'approche du bénéfice-coût de Transport Canada, et la société a développé ces options en utilisant les pratiques prédominantes de l'industrie. Marine Atlantique a mené des consultations continues avec Transport Canada au cours de l'élaboration et de l'évaluation des options précédant l'approbation. Une fois que le financement aura été approuvé pour affréter deux navires, Marine Atlantique se concentrera sur la mise en œuvre de son plan de renouvellement de la flotte approuvé et l'intégration de ces navires au service. Ces tâches incomberont au nouveau bureau de gestion des projets.

3.3.2 Renouvellement à terre

La section 5.3 détaille les Plans de renouvellement de l'actif et des immobilisations à terre, ou non liés aux navires, de Marine Atlantique. À la réception de l'approbation de l'actionnaire d'affréter deux nouveaux navires, Marine Atlantique devra évaluer son infrastructure à terre actuelle afin de déterminer les investissements spécifiques nécessaires pour accommoder ces navires et optimiser le temps de traitement au port en fonction du nouvel horaire obligatoire d'exploitation de la flotte. La stratégie de revitalisation de Marine Atlantique inclut et reconnaît les coûts pour entreprendre les études nécessaires à cette évaluation.

3.4 Production de recettes

La stratégie de production de recettes de Marine Atlantique a été mise au point en s'appuyant sur une recherche effectuée par deux sociétés d'experts-conseils spécialisées en stratégie de prix et commercialisation. La nouvelle approche de production de recettes fera augmenter les recettes en optimisant les prix des services existants et en introduisant de nouveaux services.

3.5 Coût-efficacité

Une société d'experts-conseils extérieure a réalisé une évaluation générale du coût-efficacité organisationnel en 2008. Les résultats de deux études sur l'efficacité opérationnelle menées par une autre société d'experts-conseils étaient inclus dans cette évaluation. Marine Atlantique s'est engagée à donner suite à certains résultats du plan coût-efficacité qui a été élaboré à la suite de l'évaluation. Le plan sur l'efficacité en fonction du coût prévoit des économies annuelles de pointe découlant d'efficiences opérationnelles et d'améliorations de processus d'ici 2013-2014.

Grâce à l'introduction de deux nouveaux navires dans sa flotte, la société réalisera également des économies d'entretien et de carburant par rapport aux navires vieillissants qui seront remplacés.

4 Facteurs de planification

4.1 Objectifs financiers

Les projections financières de la société tiennent compte des objectifs financiers prescrits par ses actionnaires pour la période de planification et commencent immédiatement à harmoniser les ressources internes en fonction de ce but. La société doit également poursuivre son travail afin de mieux comprendre les revenus et les coûts associés aux différents services offerts à ses clients.

4.2 Considérations relatives à l'achalandage

Même si l'un des pires effondrements économiques des marchés financiers mondiaux depuis la Grande dépression s'est produit au cours de la dernière année, il n'a pas affecté l'économie de Terre-Neuve-et-Labrador de la même façon. En fait, l'opposé s'est plutôt produit, car Terre-Neuve-et-Labrador a connu une croissance dans divers segments de marché. Au début de 2009, la société a analysé les modèles d'achalandage en se basant sur le repli économique et les réactions des principaux intervenants, et a projeté une diminution de 4 % des véhicules de tourisme et de 6 % des véhicules utilitaires pendant la saison de pointe par rapport à 2008. Cependant, la société a connu une augmentation de l'achalandage de 6,1 % pour les véhicules liés au tourisme et de 4,4 % pour les véhicules utilitaires pour l'exercice financier 2009-2010 par rapport à l'exercice 2008-2009. Le résultat final fut le transport d'un record de 547 000 équivalents autos (EA) en 2009-2010. Vu les contraintes de capacité de la flotte, l'augmentation du niveau d'achalandage a contribué aux accumulations importantes de véhicules et à la frustration de nombreux clients pendant la saison de pointe.

Des discussions préliminaires avec les intervenants de l'industrie commerciale ont indiqué qu'ils ne prévoyaient aucun changement des projections d'achalandage pour 2010. L'achalandage devrait connaître une croissance modeste. Le ministère du Tourisme, de la Culture et des Loisirs de Terre-Neuve-et-Labrador a également indiqué, dans un rapport intermédiaire publié en septembre 2009, une croissance positive de tous les indicateurs du tourisme. Pour 2010, les économistes prévoient une croissance du produit intérieur brut réel de 1,7 %. En résumé, tous les indicateurs pointent vers une croissance positive continue de l'achalandage de Marine Atlantique.

4.3 Prévisions d'achalandage

On a utilisé une étude d'Opus[3] source de données des prévisions d'achalandage pour la planification à long terme de la flotte comme il a été entendu avec Transport Canada. On reconnaît que ces données pourraient ne pas correspondre aux données des prévisions d'achalandage détaillées utilisées annuellement par Marine Atlantique aux fins de planification organisationnelle. Toutefois, les prévisions d'achalandage se situeront quand même autour de 15 %, plus ou moins, de la ligne de tendance projetée. L'analyse originale des prévisions d'Opus a été revalidée en septembre 2009 par un consultant de l'extérieur.

Pour déterminer les prévisions d'achalandage pour l'exercice 2010-2011, la société a réalisé une analyse détaillée des prévisions d'achalandage annuel en utilisant des données sur l'achalandage réel datant d'aussi loin que 1996. On a réalisé une analyse de régression linéaire de l'ensemble des données

[3] Prévision d'achalandage de Marine Atlantique (2007 – 2026)", 23 août 07, C-113001.0, Opus International Consultants Canada) Ltd.

historiques de ces 14 années et on a extrapolé les prévisions pour l'année à venir à partir de cette analyse. L'année de référence a été mise à jour à 2009, qui présente les données les plus récentes.

Pour l'application des exigences du plan d'entreprise annuel, la société prévoit qu'au cours de l'exercice 2010-2011, l'achalandage des véhicules commerciaux augmentera de deux pour cent tandis que l'achalandage de passagers et de véhicules de passagers augmentera d'un pour cent. Cela entraînera à nouveau un nombre record de véhicules transportés.

La demande de pointe excèdera la capacité disponible en 2010-2011 et certains utilisateurs du service auront de la difficulté à obtenir des réservations au cours de la période souhaitée. Le nouveau système de réservation commerciale de Marine Atlantique devrait améliorer l'aptitude de la société à gérer les problèmes d'achalandage et à éviter l'accumulation de véhicules commerciaux aux terminaux face aux contraintes de capacité grandissantes; toutefois, la capacité insuffisante continuera de causer des frustrations chez les clients commerciaux de la société.

4.4 Hypothèses sous-jacentes aux prévisions financières

Les hypothèses suivantes sont des hypothèses de haut niveau d'élite utilisées pour les secteurs-clés des prévisions financières de Marine Atlantique.

4.4.1 Demande

Les données de la demande étaient basées sur les projections d'achalandage[4] entendues entre Marine Atlantique et Transport Canada.

4.4.2 Revenus

Les principales hypothèses sous-jacentes aux prévisions de recettes se trouvent à la section 5.7.1.

4.4.3 Dépenses

Les chiffres relatifs aux dépenses, excluant les coûts directs des services à bord, augmenteront en fonction d'un taux d'inflation annuel de 3 %.

4.4.4 Opération de change

Les taux de change pour les navires affrétés sont basés sur les attentes de la direction.

4.5 Mesures de limitation des coûts

La *Loi sur le contrôle des dépenses* du gouvernement fédéral ordonne qu'aucune convention collective ou décision arbitrale ne puisse fournir des augmentations du taux de rémunération supérieures à 1,5 % pour l'exercice 2010-2011. Toute augmentation doit être couverte par des économies d'exploitation ou une augmentation des recettes. Le statut de Marine Atlantique en tant que société d'État de l'annexe III en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, exempte la société de la Loi sur le contrôle des dépenses. Toutefois, le plan d'entreprise de Marine Atlantique respecte l'esprit de ces mesures de contrôle des dépenses comme l'atteste son ratio des charges d'exploitation sur les recettes pour la période de planification et ses engagements en vertu de sa stratégie de revitalisation.

[4] Projection d'achalandage de MAI 00-001/000-010 RV.0

Le budget d'exploitation de la société fluctue en raison de la variation du niveau d'achalandage. Donc, pour refléter le contrôle des coûts, le rapport des charges d'exploitation sur les recettes représente une mesure adéquate, de haut niveau, du contrôle des dépenses. Comme il est illustré dans le tableau suivant, le rapport général entre les charges d'exploitation et les recettes pour les années de 2009-2010 à 2012-2013 décroît. En même temps, le pourcentage de recouvrement des coûts de la société augmente de façon constante.

	Prévisions 2009/10	Budget 2010/11	2011/12	2012/13
Charges d'exploitation[5]	170 849 $	189 004 $	191 630 $	186 444 $
Recettes[6]	83 511 $	97 700 $	101 505 $	106 330 $
Ratio Charges d'exploit./recettes	**2,05 : 1**	**1,93 : 1**	**1,89 : 1**	**1,75 : 1**
Recouvrement des coûts	54,5 %	58,4 %	60,0 %	64,9 %

De plus, suivant sa stratégie de revitalisation, la société s'est engagée à une économie salariale commençant en 2014-2015, par le biais de son programme de coût-efficacité. Les économies seront obtenues grâce à l'efficacité opérationnelle, à partir de 2011-2012, le bénéfice complet du programme étant réalisé à partir de 2014-2015.

4.6 Supplément pour le carburant

Suivant les instructions de l'actionnaire, la société utilise un supplément pour le carburant afin de couvrir les dépenses de carburant supérieures à 23,537 millions de dollars annuellement, à condition que le recouvrement total des coûts n'excède pas 65 %. Le coût du carburant est une combinaison de la quantité de carburant consommé et du coût du carburant sur le marché libre. Les facteurs influençant la consommation de carburant comprennent le nombre de voyages effectués par les navires de la société, la vitesse à laquelle les navires voyagent et le rendement du carburant des navires de la société. La consommation de carburant a continué d'augmenter avec l'augmentation du volume d'achalandage exigeant plus de voyages, une vitesse plus élevée nécessaire pour répondre aux problèmes de fiabilité et de capacité, et un rendement du carburant décroissant des navires vieillissants.

Comme il a été entendu avec Transport Canada, en mars 2010 l'entreprise établira le taux au début de l'année en fonction du coût du carburant prévu excédant 23,537 millions de dollars. La surcharge est calculée en divisant ce montant par le total des tarifs passagers et véhicules. La direction effectuera un rajustement mensuel au besoin, en tenant compte de l'importance du changement dans les projections et de la faisabilité administrative. Cette approche devrait stabiliser le taux tout au long de l'année.

[5] *Charges d'exploitation tirées de l'énoncé B, Financement de l'Exploitation et du gouvernement, comprennent : besoins de fonctionnement de base, besoins en carburant, carburant applicable à la surcharge et besoins du régime de retraite. Les coûts de gestion du programme, de la mise en œuvre et de la restructuration sont exclus des charges d'exploitation car ils ne font pas partie des charges d'exploitation ordinaires.*

[6] *Les revenus comprennent : les prévisions de revenus et les revenus prévus de la surcharge pour le carburant ce qui inclut tous les revenus dérivés de la clientèle.*

Conformément aux pratiques standards de l'industrie du transport, on n'annoncera pas publiquement la surcharge, mais des mises à jour du système de réservation et du site Web indiqueront que « le pourcentage de la surcharge est indiqué sous réserve de modifications sans préavis ». Cette approche répondra tout de même au mandat de recouvrer les coûts du carburant en excès du coût du carburant en 2006.

On prendra une décision à propos de la surcharge pour le carburant pour 2011-2012 dans le cadre de la révision continue du coût du carburant et des prévisions de recouvrement des coûts.

En 2009, Marine Atlantique a lancé un programme de couverture du carburant afin de minimiser les effets des changements de prix défavorables, stabiliser le budget de carburant et minimiser la variation de la surcharge. Le programme de couverture du carburant a commencé à l'automne 2009; il n'a donc pas eu le temps d'offrir un bénéfice important en 2009. Le programme sera entièrement instauré en 2011-2012, ce qui améliorera la prévisibilité du coût total du carburant et de la surcharge dans le budget annuel.

La couverture permet de budgéter avec plus de précision la partie établissement du prix de la dépense. Toutefois, pour atteindre cet objectif, on a retenu une stratégie de couverture passive d'un taux allant jusqu'à 65 % du volume projeté. Les données de référence choisies pour la couverture sont l'huile de chauffage 2 de la NYMEX et l'huile lourde 6 du port de New York.

L'exécution de la stratégie sera déléguée au Comité de couverture, sous l'égide du vice-président aux finances. Le comité regroupe trois représentants des services des achats, des finances et de l'exploitation. Marine Atlantique a retenu les services d'experts des produits de base d'une société d'État de bonne réputation dans le secteur du transport afin d'obtenir les renseignements nécessaires sur le marché du carburant et des conseils dans son processus de couverture. Le comité se réunira régulièrement pour surveiller l'exécution de la stratégie et pour adopter des recommandations visant à s'assurer que les objectifs sont atteints. De plus, le comité rendra compte trimestriellement à l'équipe de direction et au conseil d'administration.

Selon les prix du carburant budgétisés et la consommation anticipée de 51,6 millions de litres, le supplément pour le carburant devrait représenter en moyenne 20 pour cent des revenus liés aux transports en 2010-2011.

4.6.1 Principes autres/améliorés pour l'établissement des frais d'utilisation

La direction de Marine Atlantique est en train d'examiner tous les produits et services avec l'objectif de maximiser les revenus de la société.

La stratégie de revitalisation de Marine Atlantique a généré une grande quantité d'information et un examen des politiques de ce secteur, y compris des rapports de consultants examinant les concepts de la saisonnalité, de l'actualisation, des primes et de l'établissement des prix en fonction du rendement pour les services de la société. Le cadre et la stratégie de l'établissement des frais d'utilisation sont décrits plus en détail dans la stratégie de revitalisation de Marine Atlantique ainsi que dans les sections 3.4, 5.2.4, et 5.7.1.

4.7 Pressions concurrentielles

Marine Atlantique transporte la majorité du fret commercial à l'île de Terre-Neuve, y compris 90 % des articles périssables. Le seul autre service pour cette partie de la clientèle de la société est Oceanex, qui n'offre pas un service quotidien. Oceanex effectue une traversée entre Halifax, St. John's et Corner Brook une fois par semaine, et deux traversées par semaine entre Montréal et St. John's. Le principal secteur de concurrence entre MAI et Oceanex se situe au niveau du fret commercial. Marine Atlantique, en plus de transporter des passagers et des véhicules de tourisme, transporte des véhicules utilitaires et des remorques sans tracteur, tandis qu'Oceanex transporte seulement des conteneurs, des remorques sans tracteur et des véhicules de tourisme neufs destinés à la vente au détail. Il existe une faible possibilité que les prévisions d'achalandage commercial de Marine Atlantique soient influencées négativement par le fait que des entreprises pourraient choisir Oceanex en raison de l'augmentation récente des frais d'administration pour les remorques sans tracteur.

4.8 Autres facteurs de dépenses

4.8.1 Inflation

La politique canadienne sur l'inflation, telle que précisée par le gouvernement du Canada et la Banque du Canada, vise à contenir l'inflation à l'intérieur d'une fourchette cible de 1 à 3 %, or plusieurs économistes et des prévisions d'inflation dignes de confiance ont suggéré que l'inflation se situerait dans une fourchette de 2 à 3 % en 2010-2011. Dans le cadre de sa gestion du risque financier, la société utilisera l'estimation la plus prudente et le présent plan d'entreprise continuera à présumer un taux d'inflation annuel général de 3 % pour la période de planification.

4.8.2 Détermination du prix du carburant

Le carburant est une dépense majeure pour Marine Atlantique, représentant 20 % des charges d'exploitation totales. Avec la mise en service de l'*Atlantic Vision* et le retrait subséquent de l'*Atlantic Freighter*, la société a acquis une capacité dont elle avait bien besoin. L'ajout de ce navire associé à une augmentation de l'achalandage a entraîné une augmentation du niveau de consommation. Le prix du pétrole brut a connu une volatilité marquée au début de 2008, le baril dépassant en fait la marque de 140 $ US. À l'automne 2008, l'économie mondiale a connu une profonde récession et l'instabilité financière à influencé négativement le prix du baril de pétrole qui a plongé sous les 40 $ US. Récemment, le prix du baril de pétrole a recommencé à augmenter, son prix atteignant plus de 80 $ US. Par conséquent, il existe une grande incertitude entourant le prix du pétrole dans l'avenir.

4.8.3 Position de change

La société a conclu une entente avec une société européenne pour l'affrètement de l'*Atlantic Vision*. Marine Atlantique S.C.C. a diminué son exposition aux monnaies étrangères en utilisant des contrats de change à terme du montant des versements mensuels. Cette stratégie a réussi à apporter de la stabilité aux obligations de l'affrètement en réalisant les attentes du budget en 2009-2010. De plus, la société a garanti le coût de ses obligations du bail de ce navire pour les 12 prochains mois. Actuellement, la société n'est pas en mesure de couvrir les monnaies au-delà d'une année et elle a donc retenu les services d'une société d'experts-conseils extérieure afin d'examiner les options pour couvrir les monnaies plus d'une année. Basée sur les recommandations de cet examen, la société peut choisir d'aller de l'avant avec la nouvelle stratégie de couverture qui permet de gérer ses obligations sur les monnaies étrangères à long terme. La société peut choisir de négocier les affrètements des deux

nouveaux navires dont l'entrée dans la flotte est prévue en 2011-2000 en dollars canadiens ce qui protégera cette importante dépense annuelle contre les fluctuations de la monnaie.

4.8.4 Régime de retraite

Comme pour la majorité des régimes de retraite, la solvabilité du régime de retraite de la société a été influencée par un grand nombre de facteurs qui ont entraîné une augmentation des versements spéciaux pour les quelques prochaines années et une réduction pour le futur. Le drastique repli économique mondial a eu un effet négatif sur la valeur marchande des actifs. Cela a entraîné des pertes actuarielles nettes de 74 millions de dollars en 2008. De plus, le passif de solvabilité a augmenté en raison de modifications des hypothèses de 4,8 millions de dollars. Ces hypothèses sont déterminées par la direction avec l'aide de l'actuaire de la société. L'actuaire fournit des sondages sur les hypothèses utilisées par d'autres régimes de retraite majeurs. Ces données comprennent, mais sans s'y limiter, l'effet des changements de la mortalité, du taux de cessation d'emploi, des gains ouvrant droit à pension et du taux d'intérêt sur les contributions des employés.

Le 12 juin 2009, dans le but d'aider les régimes mal portants, le ministre des finances a annoncé l'entrée en vigueur du nouveau Règlement sur l'allègement de la capitalisation du déficit de solvabilité des régimes à prestations déterminées (2009) (« Règlement de 2009 »). Ce règlement ressemblait à la 3e partie du Règlement sur l'allègement de la capitalisation du déficit de solvabilité des régimes à prestations déterminées de décembre 2005.

En vertu de la 1re partie du règlement de 2009, les versements spéciaux minimums pour l'année 2009 peuvent être calculés en supposant que le déficit de solvabilité apparu en 2009 est amorti sur une période de 10 ans. Après la première année suivant la date d'évaluation, la continuation du calendrier d'amortissement de 10 ans est conditionnelle à la satisfaction des exigences relatives à la lettre de crédit (3e partie du Règlement de 2009).

En 2009, Marine Atlantique a choisi d'appliquer la 1re partie (amortissement sur 10 ans) du règlement de 2009. En décembre 2009, Marine Atlantique a obtenu une lettre de crédit conformément au règlement et continuera à appliquer, après 2009, un amortissement sur 10 ans au déficit de solvabilité de 2008. La société a reçu son rapport d'évaluation du régime de retraite d'un actuaire indépendant. Conséquemment, le rapport reflète la période d'amortissement de 10 ans pour le déficit de solvabilité qui est apparu en 2008. Le rapport indique également le montant de la lettre de crédit qui s'appliquera si l'amortissement sur 10 ans de ce déficit est poursuivi après 2009.

Au 31 décembre 2008, il y a un déficit actuariel de 29 797 000 $ et le ratio de solvabilité est de 83,7 %. À ce titre, l'actuaire a recommandé que Marine Atlantique S.C.C. effectue une contribution minimum au régime pour 2009 en faisant un versement de 8,6 % des gains ouvrant droit à pension des membres et un versement spécial minimum de solvabilité de 996 000 $ pour chaque mois. L'estimation actuarielle chiffre les contributions minimales totales de l'employeur en 2009 à 18,024 millions de dollars.

On prévoit que ces versements spéciaux au régime de retraite augmenteront de 160 000 $ en février 2010 pour se chiffrer à 1 156 000 $, et de 350 000 $ en mars 2010 pour atteindre 1 346 000 $ par mois. Le tableau ci-dessous exprime les versements mensuels spéciaux excluant les exigences relatives au coût des prestations pour services courants.

Comme indiqué dans le tableau, selon les dernières évaluations actuarielles, les versements mensuels diminueront dans le futur. À la fin de 2012, le déficit déterminé de l'évaluation actuarielle de 2007 prendra fin avec la fin de l'amortissement de 5 ans. L'exigence de versement mensuel spécial de 469 000 $ prendra fin. Puis en 2015, le déficit de solvabilité déterminé en 2005 qui aura été amorti sur une période de 10 ans sera comblé.

Type de déficit	Date application	Versement spécial	Dernier versement
Solvabilité	31 décembre 2005	350 000 $	31 décembre 2015
Solvabilité	31 décembre 2007	469 000 $	31 décembre 2012
Solvabilité	31 décembre 2008	527 000 $	31 décembre 2018
Total en 2010-2011		1 346 000 $	

La prochaine évaluation actuarielle sera réalisée en 2010 pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2009.

4.8.5 Impact de la réglementation

L'industrie marine internationale est lourdement réglementée afin d'assurer l'exploitation dans des conditions de sécurité des navires en mer. Diverses lois et réglementations gouvernent ces activités, y compris le *Code canadien du travail*, le *Règlement sur la sécurité et la santé au travail (navires)*, la *Loi sur le transport des marchandises dangereuses et les règlements pertinents*, la *Loi sur la responsabilité en matière maritime et les règlements pertinents*, la *Loi sur la marine marchande du Canada et les règlements pertinents*, la *Loi maritime du Canada*, la *Loi sur la sécurité du transport et les règlements pertinents* et la Loi sur le cabotage. Marine Atlantique relève également de la Convention internationale pour la sauvegarde de la vie humaine en mer (SOLAS), l'accord le plus important de tous les traités internationaux relatifs à la sécurité des navires marchands.

Il est à noter que Marine Atlantique était l'une des toutes premières sociétés en Amérique du Nord à se conformer volontairement au Code international de gestion de la sécurité (code ISM), la plus haute norme de sécurité et de protection de l'environnement pour les organisations liées au transport.

L'exploitation des navires de Marine Alantique doit se conformer aux règles et aux règlements stipulés par les divers organes administratifs mentionnés. Ces organisations sont extrêmement dynamiques et elles apportent constamment des améliorations et des changements aux règlements et aux politiques pour améliorer la sécurité de la vie humaine en mer. De tels changements pourraient occasionner des coûts substantiels, particulièrement dans les domaines de la SOLAS, de la sécurité et de la bonne intendance de l'environnement. Il est difficile de planifier en fonction de ces changements réglementaires pour toute la durée de cette période de planification de cinq ans, et si des changements imprévus entrent en vigueur, le coût de la conformité peut influer négativement sur le budget d'exploitation prévu. Néanmoins, grâce à une surveillance étroite et continue des développements réglementaires et à une participation active aux organisations internationales de transport, aux associations et conférences commerciales, la société devrait normalement être en mesure de se tenir au courant des changements réglementaires avant qu'ils soient mis en application et apporter les modifications nécessaires aux plans futurs.

Le Comité de la protection du milieu marin de l'Organisation maritime internationale a adopté à l'unanimité des amendements à la réglementation sur l'environnement de l'annexe VI de la MARPOL visant à réduire les émissions nocives des navires. La société surveille activement cette réglementation afin de déterminer l'impact potentiel qu'elle peut avoir sur les activités de Marine Atlantique.

Au cours des cinq prochaines années, la sécurité maritime changera énormément au sein du service de traversiers intérieurs. Pendant le prochain exercice, la société mettra en œuvre son plan de sécurité conformément au Règlement sur la sûreté du transport maritime et au Règlement sur la sûreté des traversiers intérieurs qui sont entrés en vigueur le 1er avril 2010.

4.9 Considérations opérationnelles

4.9.1 Coûts de main-d'œuvre

Les coûts de main-d'œuvre représentent une dépense importante chez Marine Atlantique; ces coûts comptent pour 42 pour cent du total des frais d'exploitation. En ce qui concerne les conventions collectives de la société, quatre ont expiré le 31 décembre 2007, et deux autres le 31 décembre 2008. En raison des hausses de salaire de ces dernières pour l'année 2008 ainsi que d'un examen des salaires fixés par arbitrage publié par le Bulletin du travail du RHDCC, de données relatives à l'IPC obtenues auprès de Statistiques Canada, et de salaires fixés par arbitrage en vigueur dans les autres entreprises de transport maritime, la société a déterminé une augmentation appropriée au budget alloué à la rémunération. En outre, en raison d'un arbitrage de différends, un rajustement salarial pour les exercices 2008, 2009 et 2010 a été accordé au mois d'août 2009 au personnel de bord non breveté, lequel représente environ 40 pour cent de la main-d'œuvre de la société. La société prévoit que cette décision influera sur les conventions collectives en attente de règlement en arbitrage de différends.

4.9.2 Coûts relatifs à l'entretien et aux défaillances mécaniques

Les dépenses d'entretien ont augmenté de manière spectaculaire au cours des dernières années, et les défaillances mécaniques imprévues surviennent plus fréquemment. En 2008-2009, les dépenses annuelles d'entretien se chiffraient à 20,2 millions de dollars, une hausse de 34 pour cent relativement à 2003. En raison de l'ancienneté des navires, qui varie de 19 à 24 ans, l'entretien est devenu un défi de taille pour Marine Atlantique et les budgets en la matière n'ont cessé de croître. Puisqu'on anticipe un remplacement des navires, les coûts d'entretien pour l'exercice 2010-2011 se limiteront aux réparations nécessaires à leur bon fonctionnement, conformément aux réglementations pertinentes, et à les garder en bon état de vente. Pour le reste de la période de planification, on s'attend à ce que les coûts d'entretien diminuent à mesure que de nouveaux navires sont mis en service.

4.10 Bureau du Vérificateur général : Rapport d'examen spécial - 2009

En septembre 2009, les représentants du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) ont remis un Rapport d'examen spécial au Conseil d'administration de Marine Atlantique. Le rapport, qui contenait 13 recommandations, était établi en fonction d'une vérification menée entre octobre 2008 et mars 2009. Dans son rapport, le BVG a conclu que Marine Atlantique ne peut fournir l'assurance raisonnable, en vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, que ses actifs sont protégés et contrôlés, ses ressources gérées de manière économique et efficiente, et ses activités menées efficacement. Le BVG a identifié deux « lacunes importantes » dans les systèmes et les pratiques de la société. La première lacune importante souligne que Marine Atlantique est à risque d'être incapable d'assurer les services qu'elle est chargée de fournir, en raison de problèmes

stratégiques non résolus, lesquels nécessiteront une aide de l'État afin d'être surmontés. Ces problèmes ont trait au vieillissement des navires et des installations à terre, aux difficultés à s'assurer que la capacité suffit à satisfaire à l'achalandage, à l'incapacité d'atteindre les cibles de recouvrement des coûts établies par le gouvernement, et au besoin d'accroître la compétence de ses gestionnaires.

La seconde lacune importante concerne le fait que Marine Atlantique ne dispose ni d'un cadre de planification organisationnelle, ni de mesures du rendement visant à assurer que l'orientation stratégique et les plans d'entreprise sont mis en œuvre. La société a dépassé les budgets de fonctionnement approuvés en 2006 et au cours des exercices 2007-2008 et 2008-2009, et les engagements pris dans ses plans d'entreprise n'ont pas été respectés. En outre, de nombreuses observations formulées dans l'examen spécial de 2004 de la société n'ont pas été abordées. Les pratiques de Marine Atlantique en matière de gestion des immobilisations ne garantissent pas la fiabilité des activités et la gestion des actifs au plus faible coût au cours de leur durée de vie utile. Par conséquent, les traversiers ont souffert de bris mécaniques qui ont influé sur la fiabilité des services, et les actifs sur terre sont en piteux état. En outre, les pratiques de Marine Atlantique en matière de gestion des immobilisations ne garantissent pas la fiabilité des activités et la gestion des actifs au plus faible coût au cours de leur durée de vie utile.

Le BVG a aussi formulé des recommandations en termes d'amélioration dans un certain nombre de secteurs additionnels : la gouvernance d'entreprise, la sûreté, la sécurité, la gérance de l'environnement, la gestion des ressources humaines et l'exploitation. Il importe de noter que nombre de ces recommandations concernent la planification opérationnelle de l'entreprise et la gestion des immobilisations (soit sept de ces treize recommandations).

Le Conseil d'administration de Marine Atlantique et son équipe de direction ont accepté l'ensemble des recommandations du BVG, et un plan d'action a été préparé par la direction pour aborder chacune d'entre elles. Le présent Plan d'entreprise comporte des plans et des mesures qui constituent des éléments de ce plan d'action. Les lacunes observées par le BVG en 2004 qui n'ont pas été corrigées sont, à l'exception des préoccupations en matière de service à la clientèle, intégrées aux observations du BVG de 2009. Les progrès réalisés relativement au plan d'action de la société sont devenus un article permanent du Comité de la Vérification et de la gestion du risque du Conseil d'administration. Un audit externe annuel évaluera également la mise en œuvre du plan d'action de Marine Atlantique rédigé en réponse au Rapport d'examen spécial du BVG 2009. L'annexe B contient les recommandations du BVG et renvoie aux sections appropriées du présent document.

4.11 Analyse de sensibilité

Une analyse de sensibilité des considérations clés de planification employées dans ce plan, de même que la stratégie envisagée par la société pour atténuer chaque risque a été réalisée par la société.

5 Préparer l'avenir

Dans le cadre de l'élaboration de son plan d'entreprise, Marine Atlantique fait le compte rendu annuel des activités qu'elle envisage pour la prochaine période de planification. Les sections suivantes fournissent un résumé des activités planifiées par la société pour chaque service.

5.1 Qualité, risques et conformité

5.1.1 Gestion du risque d'entreprise

Au cours des cinq prochaines années, le service de Gestion des risques d'entreprise continuera d'évoluer au sein de la société, et on y intégrera des processus de gestion déjà en place ainsi que des activités de reddition de compte pour veiller à ce que la gestion des risques s'attaque à l'ensemble des menaces et des opportunités auxquelles l'organisation est susceptible d'être confrontée dans la réalisation de ses objectifs.

Pour atteindre ses objectifs et garantir l'harmonie avec la stratégie de revitalisation de la société, plusieurs initiatives ont été établies pour ce service :

- accroître la conscientisation face à la gestion des risques d'entreprise dans tous les services au cours de l'entière période de planification;
- continuer d'élaborer le Profil de risque de l'organisation, y compris le Registre des risques et la Carte du risque; Un Profil de risque exhaustif de l'organisation sera en place dans les trois premières années. L'élaboration se poursuivra alors au cours des années subséquentes.
- élaborer des Registres de risques par service, et ce, pour tous les services; Cette mesure sera achevée d'ici la fin de l'exercice 2010-2011.
- mettre en œuvre les Registres de risques par service et les intégrer pleinement au Registre des risques organisationnels; Ce processus sera en marche au cours des deuxième et troisième année de la période de planification et s'achèvera à la fin de l'an quatre.
- élaborer un ensemble complet de Plans de continuité des opérations de la société en ce qui a trait aux urgences, aux désastres ou aux problèmes quotidiens; ce processus s'échelonnera entre les exercices 2010/11 et 2012/13; et
- élaborer une nouvelle approche coordonnée relativement au processus de gestion des réclamations au sein de la société. Ce projet s'échelonnera sur 2 ou 3 ans sera et sera achevé d'ici la fin de l'exercice 2012-2013.

5.1.2 Sûreté

La sûreté figure depuis longtemps en tête de liste des priorités de la société et continue de faire partie intégrante du cadre global de gestion des risques de Marine Atlantique. En raison de l'état de la flotte, la direction et le Conseil reconnaissent qu'il faut faire faire preuve d'une vigilance accrue afin de garantir la sûreté des passagers et de l'équipage, et ce, sur une base permanente. Plusieurs initiatives ont été identifiées dans le but de veiller à ce que la sûreté soit davantage liée aux objectifs stratégiques de la société et au Programme de gestion des risques.

- Élaborer un système de rapports de « non-conformité » se rapportant au Programme de gestion des risques de la société et aux mesures de rendement du directeur. Ce projet s'échelonnera tout au long de la période de planification et sera achevé d'ici la fin de l'exercice 2014-2015.
- Élaborer à nouveau et mettre à jour le Plan d'intervention d'urgence de la société pour y inclure plus d'exigences détaillées en termes de formation et d'exécution du plan. Ce processus s'échelonnera entre les exercices 2010-201111 et 2011-2012; et
- Améliorer la « culture de sécurité » chez Marine Atlantique par le biais d'une éducation, d'une formation et d'une surveillance accrues de l'ensemble des employés tout au long de la période de planification.

5.1.3 Sécurité

Au cours des cinq prochaines années, des changements marqués s'opéreront au chapitre de la sécurité maritime du service des traversiers intérieurs. Au cours du prochain exercice financier, la société mettra en œuvre son plan de sécurité, parallèlement au Règlement sur la sûreté du transport maritime et au nouveau Règlement sur la sûreté des traversiers intérieurs, lequel est entré en vigueur le 1er avril 2010. En vue de se conformer pleinement à ces règlements, de coûteuses améliorations doivent être apportées à la sécurité de la flotte et des terminaux vieillissants. Cela signifie un accroissement de mesures de sécurité physiques tels que le clôturage, les portes d'accès contrôlé et la surveillance vidéo. Du personnel de sécurité additionnel sera aussi nécessaire pour :

- filtrer, de manière sélective et conformément aux règlements, les passagers, véhicules et biens avant leur entrée dans les zones contrôlées comme les gares de triage et les navires;
- implanter, vérifier et mettre en application les dispositions des plans de sécurité approuvée; et
- maintenir un degré supérieur de vigilance et de capacité d'intervention en cas d'incident ou de menace à la sécurité.

L'observance des Règlements sur la sûreté des traversiers intérieurs nécessitera une importante augmentation du budget alloué à la sécurité opérationnelle et du budget de formation nécessaire à l'éducation et la préparation des employés de la société.

En outre, voici certaines des initiatives planifiées visant à mettre l'accent sur les objectifs de la société en matière de sécurité :

- achever les projets de périmètre de sécurité et de surveillance vidéo à la gare maritime d'Argentia d'ici la fin de l'exercice 2010-2011;
- achever les projets de périmètre de sécurité et de surveillance vidéo à la gare maritime de North Sydney d'ici la fin de l'exercice 2010-2011;
- mettre en œuvre les plans de sécurité aux ports maritimes de Port aux Basques et de North Sydney en concomitance avec Transport Canada d'ici la fin de l'exercice 2010-2011;
- discuter avec le personnel et former celui-ci relativement aux pratiques et aux procédures de sécurité d'ici la fin de l'exercice 2011-2012;
- À titre de membre éminent de l'*Association canadienne des opérateurs de traversiers (ACOT)*, Marine Atlantique continuera de rencontrer, sur une base régulière, le Commissaire à la sécurité de Transport Canada au cours de la période de planification; et

- élaborer de nouveaux plans de sécurité des navires. Ce plan devra être exécutoire quand les nouveaux navires seront mis en service en 2011-2012.

5.1.4 Gérance de l'environnement

Dès la fin de l'année 2011, et tout au long de la période de planification, Marine Atlantique élaborera un Plan exhaustif de gestion environnementale. Ce plan aura pour fondement la norme internationale ISO 14001, qui fournit aux organisations l'orientation vers la mise en œuvre réussie d'un Plan de gestion de l'environnement efficace par l'utilisation de certains éléments réglementaires décrits dans ladite norme. La norme ISO 14001 vise principalement à entretenir la protection environnementale, dont la prévention de la pollution en harmonie avec les exigences socio-économiques. En vertu de cette norme, il incombe à l'organisation de déterminer quels aspects de ses affaires peuvent avoir un impact sur l'environnement et d'établir sa propre série de normes afin de minimiser ces répercussions.

Marine Atlantique travaillera aussi de concert avec Transports Canada afin de se conformer aux recommandations en matière d'assainissement des lieux susceptibles de découler de l'évaluation environnementale du site de phase III parachevée en 2009-2010. À la réception du rapport final de phase III, la société consacrera les exercices 2010-2011 et 2011-2012 à mener des études et des analyses, et à définir les attributions, la visée du projet, l'estimation des coûts et le calendrier du projet. Une fois ces étapes achevées, la société consacrera les exercices 2012-2013 et 2014-2015 à la mise en œuvre de son Plan de gestion environnementale. Afin d'accroître la capacité de l'organisation en matière de gestion environnementale, des ressources seront affectées à l'embauche d'un technicien en sécurité et environnement additionnel.

5.1.5 Assurances

Comme il a été indiqué précédemment, la société conserve un bon dossier en matière d'assurance, malgré un nombre croissant de réclamations en vertu de la Police à terme sur coque et machines en raison de défaillances mécaniques survenues sur ses navires plus anciens. À la suite d'une importante réclamation déposée en 2008, les primes versées par la société sur la protection et l'indemnisation mutuelle ont augmenté considérablement en 2009-2010, et subiront une nouvelle hausse en 2010-2011. Les primes sur l'Assurance propriété, automobile et responsabilité civile entreprise sont également susceptibles de grimper au cours de la période de planification.

5.2 Expérience du client

Il est impératif que la société améliore son service à la clientèle. Pendant la haute saison 2010, cet objectif sera essentiel pour qu'elle restaure sa crédibilité auprès du public, de l'industrie et des intervenants gouvernementaux. L'incapacité de démontrer toute forme d'amélioration ne fera qu'entretenir l'image négative de la société et créera des conditions de plus en plus négatives à la poursuite de la stratégie de revitalisation. Pour réussir, l'accent sera mis en 2010 sur les secteurs et les mesures réalisables et qui produiront l'impact le plus positif. La société gérera aussi les attentes en matière de réalisations. Le besoin le plus essentiel consiste à veiller à ce que les différents intervenants n'anticipent que des profits minimes en 2010, puisque la société sera restreinte par la prestation de services. Parallèlement, nous nous efforcerons d'apporter des améliorations tangibles.

Au cours de la période de planification de cinq ans, le service propose d'aborder les éléments suivants, et ce, à divers degrés :

- l'élaboration d'une stratégie relative à la clientèle;

- des normes, pratiques et procédures en matière de service;
- une communication avec la clientèle et les employés;
- une mesure de la satisfaction de la clientèle;
- la modification complète, la conversion et le déploiement de nouveaux navires;
- l'horaire d'appareillage annuel;
- des stratégies de production de recettes;
- des coûts-efficiences;
- la structure et la composition du service de l'Expérience du client; et
- l'étalonnage et la mise en place d'indicateurs de rendement clés.

La modification complète et la conversion des navires actuels, de même que le déploiement des nouveaux navires, entraîneront les responsabilités additionnelles suivantes pour le service d'Expérience du client de la société :

- la conception des accastillages des nouveaux navires, y compris les sièges, le carlingage, la cuisine, le restaurant et autres aires de restauration, les cabines, les chenils, les aires de jeux, le plancher, la décoration, les menus, et ainsi de suite;
- l'identification des flux et des structures de services, en plus de l'établissement de nouveaux niveaux d'équipage;
- la sélection et la formation d'un équipage dédié aux services voyageurs;
- des postes de réservistes pour la formation de l'équipage dans les nouveaux navires;
- l'élaboration d'attributions de ressources pour le trafic commercial et voyageurs, par saison, pour les nouveaux navires, dans le contexte de la flotte et de l'horaire d'appareillage révisés;
- l'élaboration de plans de marketing et de communications pour la flotte révisée, y compris une nouvelle stratégie de marque; et
- la révision des processus actuels et l'élaboration de nouveaux processus opérationnels afin de tirer profit des possibilités et tenir compte des restrictions des nouveaux navires.

5.2.1 Horaire

L'élaboration d'un horaire d'appareillage réaliste est fondamentale à la satisfaction de la clientèle et à l'atteinte des objectifs de la société. Nous promettons à nos clients de transporter le trafic passagers d'un port à l'autre, dans les délais prévus et d'une manière sécuritaire et responsable sur le plan environnemental. La capacité demeurera problématique, puisque l'achalandage continuera de croître, tandis que la flotte demeurera la même pour l'exercice 2010-2011. La fiabilité de la majeure partie des navires et des infrastructures basées à terre de la société qui seront toujours en fonction après la fin de leur durée de vie utile est aussi une préoccupation qui nécessite d'importants travaux continus d'entretien ou de remplacement. Notre défi consiste à gérer la demande de façon active en dépit de ces contraintes afin de maximiser le trafic transporté pendant l'exercice 2010-2011, et ce, particulièrement pendant la haute saison.

L'horaire d'appareillage pour 2010-2011 a été élaboré en fonction d'un nombre important de paramètres tels les réglementations en matière de périodes de repos de l'équipage, de périodes d'entretien, de temps de séjour au port, d'heures des départs, d'horaire d'appareillage convivial, de temps de traversée et de coûts du carburant. La société s'est efforcée d'équilibrer ces exigences, mais a sciemment décidé qu'à l'exception des exigences réglementaires, il s'agissait de paramètres secondaires

à l'objectif global : un horaire réaliste qui permet le transport du maximum de passagers. Des compromis ont été adoptés au cours du processus. Certains temps de traversée sont plus courts, mais consomment plus de carburant; certains délais de séjour au port sont plus courts, quoiqu'ils nécessitent un nettoyage et un chargement plus rapides; le temps d'entretien a été raccourci le plus possible; et certaines heures de départ et d'arrivée ne sont pas des plus conviviales. La société a resserré les paramètres d'établissement des horaires pour permettre le nombre maximum d'appareillages raisonnable et réalisable.

Tout au long de la période de planification, le service compte adopter la même approche exhaustive dans la gestion de l'élaboration de l'horaire d'appareillage. À mesure que les nouveaux navires entreront en service au début de l'exercice 2011-2012 et pendant l'horaire en vigueur au cours de cette période, un degré additionnel de complexité s'ajoutera au critère d'élaboration. Nous prévoyons que l'horaire de l'exercice 2012-2013 profitera de l'expérience acquise par l'emploi de nouveaux navires pendant tout un cycle saisonnier et qu'il en sortira amélioré.

5.2.2 Communications

Les impératifs majeurs dans le secteur des communications ont trait à la technologie, aux processus et au contenu. Voici quelques-uns des points critiques qui feront l'objet de mesures :

- les communications de sortie en cas de retards, d'annulations et d'autres changements à l'horaire;
- la capacité en termes de communications d'entrée; et
- la diffusion interne des politiques, processus et formations en vue de garantir l'uniformité de l'information transmise aux clients par les employés.

Une stratégie de marque et un positionnement convaincants sont d'autres composants importants de la communication efficace avec les clients et le public. L'arrivée de nouveaux navires est une bonne occasion de repositionner la société, en utilisant le renouvellement de la flotte comme symbole de la revitalisation de la société. Ce renouveau peut servir de référence pour les employés et les clients, en faisant état du changement d'une manière puissante. Une nouvelle image de marque sera créée pour Marine atlantique en 2010-2011, le lancement officiel étant prévu pour 2011-2012.

5.2.3 Service à la clientèle et satisfaction des clients

Une satisfaction accrue des clients ainsi qu'une diminution des plaintes et de la couverture médiatique négative sont des objectifs majeurs visés par la société. La prestation d'un service prompt, courtois et axé sur le client, fondé sur des normes et des politiques raisonnablement établies, est un secteur d'intervention crucial. Des normes et des politiques clairement définies et bien comprises en matière de services sont essentielles à la réalisation de ces objectifs. La société veillera à ce que ces politiques soient raisonnables, diffusées à grande échelle et comprises, et que l'on tienne compte des répercussions sur les coûts dans leur mise en œuvre.

Au cours de la période de planification s'échelonnant sur les cinq prochaines années, le service de l'Expérience du client mettra principalement l'accent sur :

- l'identification d'attributs de service, de mesures et de normes clés de l'industrie;

- la surveillance et la gestion active des attitudes des employés et des interactions avec la clientèle, y compris la révision des mécanismes de traitement des plaintes des clients et des processus de résolution;
- offrir davantage de formation aux superviseurs afin d'aider les directeurs et les superviseurs à accompagner et corriger les employés plus efficacement;
- la mise sur pied de groupes témoins de consommateurs et commerciaux aux fins de recherche, ainsi que de groupes de rétroaction;
- l'amélioration des mécanismes actuels de gestion des plaintes, afin de s'assurer que celles-ci soient reçues et documentées, que les enquêtes soient exhaustives, et que la décision soit juste et prise rapidement; La réorganisation de ces processus sera achevée d'ici la fin de l'exercice 2010-2011.
- l'apport d'ajouts à la base de données des plaintes actuellement entretenue par l'agent des relations avec la clientèle;
- l'élaboration d'un tableau de bord du service à la clientèle, qui présente aux employés des mesures clés de notre rendement en fait de prestation de services; ce tableau de bord intégrera des éléments tels la quantité et la nature des plaintes et des compliments reçus, les données sur la satisfaction découlant des recherches continues, les délais de résolution et autres mesures normales du service; et
- la création d'un programme de reconnaissance servant à identifier les clients réguliers et à long terme et fournir des mécanismes pour « récompenser » ces clients en fonction de leur utilisation du service.

Un programme de recherche sera élaboré en vue d'atteindre une gamme de besoins en termes d'information (une meilleure compréhension de nos clients et la connaissance des éléments qui rehaussent le degré de satisfaction de nos services, par exemple). Quatre composants majeurs sont envisagés pour le programme de recherche :

- Une mesure de la satisfaction de la clientèle En 2010-2011, nous préciserons quels attributs du service nous voulons mesurer. Nous isolerons, au moyen d'entrevues approfondies effectuées auprès des employés et de groupes de consultation de clients, les mesures clés qui contribuent à la satisfaction de la clientèle.
- Évaluation mystère : La méthode de l'évaluation mystère permettra à la société de comprendre les défis et opportunités auxquels sont confrontés les voyageurs tout au long de leur expérience avec Marine Atlantique, de la réservation au débarquement. Ce processus sera créé en 2011-2012.
- Groupes témoins en ligne : La création d'un groupe témoin en ligne constitue un moyen économique et efficace de faire participer les clients à la mise à l'essai d'idées de produits et de services, ou encore d'analyser certaines questions avant de procéder à des changements. Les groupes témoins seront établis vers la fin de l'exercice 2011-2012, et seront pleinement opérationnels en 2012-2013.
- Sondage d'opinion : En l'absence de mesures crédibles, notre compréhension de la perception du public sera dictée par les médias. Les sondages d'opinion procurent un état de compte de l'image publique de la société. Ce programme sera élaboré en 2010-2011, en vue d'être lancé en 2011-2012.

5.2.4 Production de recettes et coûts-efficacités

La stratégie de revitalisation a généré une grande quantité d'information et de pensées en termes de politiques dans ce secteur. Au cours de l'exercice 2010-2011, la dernière touche sera mise à la stratégie et au cadre d'établissement des prix de la société, et un plan sera ébauché pour son déploiement.

Bien que le contrôle des coûts constitue une activité permanente, une nouvelle orientation sera mise en œuvre en 2010-2011. Les nouveaux navires serviront à la fois de socle pour le changement et d'orientation vers l'amélioration des processus. Des centres de profits (p. ex. les services à bord) et des centres de coûts (p. ex. les réservations) seront établis ou renouvelés (ou les deux) afin d'identifier des opportunités d'accroissement de l'efficacité, de réduction de la détérioration, d'optimisation de la dotation en personnel et de réduction des heures supplémentaires. Les répercussions sur les coûts des politiques sur les services (p. ex. les repas sans supplément en raison d'un retard pour une raison autre que les conditions climatiques) seront analysées en vue d'identifier les coûts réels, d'harmoniser les processus décisionnels à l'impact sur le revenu, et de réviser les politiques dont les bénéfices ne justifient pas les coûts. Il s'agira d'une activité continue, qui sera intégrée aux ententes de responsabilité de la gestion.

5.3 Opérations

Le service des Opérations est dirigé par une nouvelle équipe mise en place dans le cadre du processus de renouveau de la gestion. Cette réorganisation des capacités de gestion fournira un soutien additionnel sur terre et procurera au personnel plus de temps pour planifier et mettre en œuvre adéquatement des initiatives qui se recoupent avec la stratégie de revitalisation et abordent les recommandations émises par le BVG dans son rapport d'examen spécial.

L'exercice 2010-2011 marquera la fin de l'exploitation des navires *Caribou* et *Joseph et Clara Smallwood* par la société. Les nouveaux navires seront respectivement mis en service aux 1er et 2e trimestres de l'exercice 2011-2012. Les navires de remplacement seront plus neufs et offriront une plus grande capacité ainsi que de meilleures vitesses de service.

Avant leur entrée en service, les deux navires feront l'objet de modifications visant à assurer leur conformité aux réglementations de Transports Canada. L'accord d'affrètement final stipulera que le prêteur devra entreprendre tout le travail de modification, et qu'il livrera les navires à Marine Atlantique suite à l'achèvement de l'ensemble des modifications convenues. À ce titre, le prêteur assume la responsabilité de tous les aspects du travail de modification, y compris l'achèvement selon les délais convenus. Marine Atlantique est confiante que le prêteur complètera les modifications et livrera les navires selon les délais convenus. Marine Atlantique mettra sur pied un Bureau de gestion du programme, comme il est détaillé à la section 5.6.5, responsable de surveiller tous les aspects de l'intégration des navires. Ce bureau aura pour tâche d'atténuer les risques, dont les risques liés aux retards de livraison, et élaborera des stratégies d'atténuation afin de minimiser les risques associés à l'intégration des navires. Par exemple, Marine Atlantique pourrait compter sur le *Caribou* ou le *Joseph and Clara Smallwood* (ou les deux) pour offrir des services en cas de délais mineurs de livraison.

Marine Atlantique suit un programme d'entretien à titre préventif, conformément au Code international de gestion de la sécurité. Voici quelques détails des routines d'entretien préventif de la société :

- Actifs/terminaux côtiers : Les routines d'entretien découlent d'un module d'entretien des systèmes financiers et industriels récemment peaufiné. Ce module génère des ordres et des bons de travail pour les travaux d'entretien périodique effectués sur les actifs des terminaux, y compris les véhicules et l'équipement.
- Navires : L'entretien systématique régulier est programmé à partir d'AMOS (Asset Management Operating System), actuellement en cours de modernisation. Ce système génère des ordres et des bons de travail pour l'ensemble de l'équipement et des machines à bord des navires en fonction de nombreuses exigences :
    - Exigences en fait d'évaluations continues de sûreté des machines et des coques effectuées par la société de classification pertinente; et
    - Les périodes recommandées pour l'entretien et la remise en état de cet équipement particulier par le fabricant.

Voici certaines des initiatives actuellement en cours ou planifiées pour la prochaine période de planification :

- des améliorations conviviales à l'*Atlantic Vision*, dont l'installation de toilettes additionnelles et l'ajout de sièges, seront achevées d'ici le 15 juin 2010;
- Intégration des nouveaux navires Le service aura fort à faire au cours de l'exercice 2010-2011 et d'une partie de l'exercice 2011-2012 pour soutenir l'intégration des nouveaux navires d'affrètement au sein de la flotte. Les initiatives concernant les nouveaux navires engloberont, sans que cela constitue une liste exhaustive :
    - La modification et l'immatriculation au Canada des navires, par souci de conformité aux réglementations de Transports Canada Ce processus aura lieu au cours de l'exercice 2010-2011 dans le cas de l'*Atlantic Vision* et du premier navire affrété, et des premières phases de l'exercice 2011-2012 pour le second navire affrété.
    - Formation de l'équipage : En 2010 et 2011, tous les échelons de l'équipage, du Maître aux échelons inférieurs, recevront une formation sur les nuances techniques des nouveaux navires et les différences en fait de navigation et d'accueil des passagers, afin d'exploiter ces navires de manière efficiente et efficace.
    - Niveaux d'équipage : Tout au long de la période de planification, une étude sera menée afin de déterminer le niveau optimal d'équipage des navires, tout en respectant les lignes directrices en matière de niveau de dotation sécuritaire dans un bateau à passagers.
    - La surveillance des modifications des navires sera assurée afin de protéger et mener à bien les exigences du contrat de charte-partie.
- L'installation de systèmes d'amarrage Moorex aux quais de rechange de North Sydney et Port aux Basques en vue d'accroître la souplesse opérationnelle, la capacité et la redondance. Le projet sera achevé d'ici mai 2010 à North Sydney et juillet 2010 pour Port aux Basques.
- Le carénage du *Leif Ericsson* en 2010-2011 en vue de la remise en état complète des moteurs et des génératrices et du renouvellement du système hydraulique.
- La mise à niveau du système, la normalisation des procédures ainsi que des formations seront mises en œuvre relativement à l'utilisation de systèmes informatisés de gestion de l'entretien (CMMS) à la fois sur les navires et dans les ateliers d'entretien à terre. Ce projet sera entrepris en 2010-2011.

- Les derniers détails du projet de contrôle des stocks seront complétés en 2010-2011, lorsque les pièces de rechange non essentielles auront été retirées des navires afin d'améliorer les conditions climatiques contrôlées à terre.
- L'amélioration du terminal de Port Aux Basques aura lieu en 2011-2012. Celle-ci comprendra, entre autres, le remplacement du toit, du parement du bâtiment et de la peinture, ainsi que l'ajout de bureaux de sécurité du bâtiment, de zones pour s'asseoir, et d'une zone de bagages.
- Au cours de l'exercice 2011-2012, la société entreprendra un projet lié à la distribution électrique à North Sydney, visant à déplacer le transformateur. Le positionnement actuel au site s'enfonce et, avec le temps, pourrait se détériorer au point de causer une rupture des câbles.
- Une étude sur la viabilité de l'exploitation d'horaires d'appareillage en alternance sera entreprise au cours de l'exercice 2011-2012.
- Une remise en état de tous les moteurs à bord de l'*Atlantic Vision* sera effectuée en 2012.
- L'élaboration et l'adoption d'une « philosophie d'entretien » organisationnelle.
- L'installation d'un système de mesure électronique, en 2011-2012, aux postes de péage de North Sydney et Port aux Basques, afin de mesurer les véhicules et les prendre en photo et, ainsi, générer des recettes additionnelles relativement aux litiges sur la durée et réduire le nombre de réclamations; et
- Au cours de l'exercice 2012-2013, l'élaboration d'un registre de l'équipement et des actifs, en concomitance avec une gestion du cycle de vie des actifs, sera entreprise.

Les améliorations apportées au terminal de North Sydney au cours de l'exercice 2010-2011 seront effectuées grâce à un financement de 9,5 millions visant à stimuler l'économie. La création d'un quai de rechange à deux vitesses revêtira une grande importance pour la société, puisqu'il permettra de travailler sur deux navires amarrés au port à la fois en cas de problèmes d'horaire. Le quai de remplacement procurera aussi la flexibilité requise pour que soit effectué l'entretien à long terme du quai principal dont celui-ci avait grandement besoin. Le bâtiment d'administration sera rasé et le personnel sera déménagé au parc industriel du North Side, à moins d'un kilomètre du terminal. Ce déménagement s'impose afin d'assurer la sécurité des employés attitrés à l'administration, à mesure qu'augmente l'achalandage autour du bâtiment d'administration du fait de l'installation du quai de rechange. Il améliorera aussi la circulation du trafic au terminal, procurera l'espace dont on avait grandement besoin pour la gestion et l'ordonnancement du trafic, et réduira la magnitude des questions de sécurité devant être abordées. Un montant du programme d'investissement de 2010-2011 sera consacré aux améliorations du nouvel immeuble de bureaux. Ce bâtiment contient aussi un espace d'entreposage suffisant pour accueillir certains des éléments matériels actuellement dispersés tout autour de la propriété du terminal, libérant ainsi plus d'espace au site du terminal. D'un point de vue économique, les plans préliminaires du réaménagement du terminal de North Sydney comprenaient la construction d'un nouveau terminal et d'un nouvel immeuble administratif. Après avoir écarté le besoin en termes d'espace de bureau administratif, le coût de construction du nouveau terminal sera réduit considérablement.

La période de planification sera une époque de grands changements relativement aux actifs de la société, autant ceux à terre que sur navire. Ces changements seront coordonnés par le service des Opérations, ce qui exercera une forte pression sur les ressources disponibles et créera un besoin en matière de ressources humaines additionnelles.

5.4 Technologies de l'information

Des investissements additionnels dans la régie des technologies de l'information et les processus opérationnels sont essentiels en vue d'atteindre l'efficacité des opérations chez Marine Atlantique. Pour soutenir cet objectif, les postes de directeur du soutien aux TI et de directeur des infrastructures TI seront pourvus pour la prochaine période de planification. Ces postes viseront à faire évoluer et mûrir l'organisation des TI.

Au cours de la période de planification, les technologies de l'information de la société continueront de devenir un service davantage au diapason des affaires et intégré à celles-ci. L'entretien, la modernisation ou le remplacement des applications et des infrastructures vieillissantes sera exécuté, et de nouvelles technologies émergentes seront examinées et mises à profit dans la mesure du possible. Pour atteindre cet objectif, et pour garantir l'harmonie avec la stratégie de revitalisation de la société, plusieurs initiatives ont été isolées pour l'exercice 2010-2011 :

- Remplacement du système d'Internet par satellite de l'*Atlantic Vision* : Le remplacement du système d'Internet par satellite fournira des services continus d'Internet et de courriel pendant la traversée. La nouvelle antenne satellite procurera le même degré de service que les autres traversiers de passagers. Notons entre autres : la recherche sur le Web, l'échange de courriels, les services WiFi, ATM, etc. Ce projet sera achevé en mai 2010, avant la saison estivale 2010-2011.
- Système d'établissement des horaires des employés : Le système actuel d'appel de l'équipage est autonome et fonctionne sur un ancien serveur HP (âgé de plus de 16 ans), et le logiciel a été développé sur mesure par des anciens employés de Marine Atlantique. Autant le matériel que le logiciel ne sont désormais plus pris en charge. Cela constitue un risque significatif pour la société, puisqu'une liste d'équipage compétent est créée par le système et requise sur le navire avant que le nouvel équipage puisse prendre la relève de l'équipage actuel. Ce projet, mis en route en 2009-2010, aborde une préoccupation réglementaire ainsi que des préoccupations en matière de sécurité, et représente une amélioration majeure par rapport à la technologie actuelle. Ce projet devrait être parachevé d'ici novembre 2010.
- Remplacement ou modernisations (ou les deux) de l'infrastructure des TI : Ce projet, mis en route en 2009-2010, s'échelonnera sur quatre ans et concerne une modernisation importante de l'infrastructure de la TI d'un bout à l'autre de la société. La société a retenu les services d'un consultant externe afin de faciliter l'amélioration des réseaux local et étendu. En 2010-2011, l'objectif consistera principalement à moderniser les réseaux local et étendu. Des améliorations et des modernisations seront aussi apportées au centre de données au cours de cette période. En 2011-2011, l'objectif consistera principalement à moderniser les réseaux de câblage et à remplacer les serveurs de fichiers. Au cours de la période 2012-2013, l'objectif consistera principalement à remplacer ou renouveler les appareils de sauvegarde sur disque ainsi que divers serveurs d'applications. En 2013-2014, l'objectif principal sera de remplacer le matériel des TI des navires, dont les serveurs de point de vente, les serveurs de courriel, les commutateurs de fibre optique, etc.
- Plan de continuité des opérations (PCO) : Le plan de reprise des activités actuel en matière de TI est désuet et nécessite d'être mis à jour afin d'intégrer l'ensemble de changements apportés récemment. En l'absence d'un plan mis à jour, la société pourrait ressentir de forts contrecoups en cas de panne de l'infrastructure de la TI. Cela pourrait se traduire par d'importants dépassements de coûts, de graves préoccupations en matière de sécurité, des

délais opérationnels et des erreurs ou des défaillances dans les services financiers ou de la paie. Ce projet aborde les risques identifiés par le Bureau du Vérificateur général et, plus récemment, les audits internes menés par une firme de consultation. Ce projet sera achevé en 2011.

- Système informatisé de gestion de l'entretien (SIGE) : La société a évalué la manière la plus efficace de mettre en œuvre le SIGE à bord des navires et va de l'avant avec un plan pour mettre en œuvre le SIGE. On a donné un ordre de priorité très élevé à ce projet puisqu'il aborde les préoccupations relevées dans le rapport d'examen spécial du BVG de 2009. Le projet s'échelonne sur deux ans; l'intégration des systèmes de gestion de l'entretien sera parachevée en 2010-2011, et la mise en œuvre complète d'un système de gestion des actifs, quant à elle, sera achevée en 2012.
- Système de gestion des communications avec les clients : Il est nécessaire de mettre en œuvre, dès maintenant, un système informatisé de gestion des communications avec les clients en cas de retard en raison des conditions climatiques ou d'un bris mécanique. Le système avertira les clients immédiatement par messagerie texte, messagerie vocale et courriel, de tout événement pouvant avoir un impact sur leur réservation. Un système informatisé fournira une messagerie quasi instantanée, ce qui est beaucoup plus efficace et efficient que le processus actuel de rappel manuel. Ce projet sera achevé d'ici juin 2010.
- Système de gestion de l'information (IMS) : Les pratiques en matière de gestion de l'information au sein de la société ne sont pas normalisées et sont dépourvues d'une structure officielle. En vertu d'une exigence législative, la société doit gérer l'information et en disposer conformément à la Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada (BAC). Ce projet aborde les besoins du système des TI afin de soutenir cette exigence. Ce projet sera achevé en 2011.
- Améliorations au stockage de données : Le disque de stockage actuel (« SAN ») a dépassé sa durée de vie normale et nécessite d'être remplacé par un appareil de stockage de données ISCII plus moderne Ce projet sera achevé en 2011.
- Systèmes de rapports de gestion : À l'heure actuelle, la société ne dispose d'aucun système de rapports de gestion. Les rapports sont produits indépendamment par divers systèmes, puis consolidés à des fins de présentation. La demande en matière d'information administrative de qualité et en temps réel continue de croître et épuise actuellement un important nombre de ressources humaines. Ce projet abordera ces besoins par l'implantation d'un entrepôt de données et d'un processus automatisé d'établissement de rapports sur diverses mesures d'entreprise et mesures de rendement clés. Ce projet s'échelonnera sur deux ans et sera achevé en 2012.
- Serveurs IMS : Afin d'appuyer le système de rapports de gestion et la mise en œuvre de pratiques officielles de gestion de l'information, ce projet s'attaque au matériel de l'infrastructure de la TI. Ce projet s'échelonne sur deux ans et sera achevé en 2011.
- Mesure électronique des véhicules : Ce projet procurera de sérieux bénéfices à la société du point de vue de la dotation en personnel et des réclamations. Ce projet vise l'achat de matériel et de logiciels de TI afin d'appuyer les activités de mesure électronique des véhicules.
- Café Internet, centre d'affaires : L'*Atlantic Vision* est actuellement équipé d'un centre d'affaires qui sera opérationnel après la modernisation de l'antenne satellite. Une évaluation de ce service sera achevée à l'automne 2010 et, en cas de réussite, des services similaires seront mis sur pied sur les autres traversiers à passagers. Ce projet comprend l'installation de kiosques pourvus d'ordinateurs, de la technologie Wi-Fi, etc.

Les initiatives suivantes en matière de TI ont été établies pour l'exercice 2011-2012 :

- La fonctionnalité de pointe BookIt : Le nouveau système de billetterie et de réservation (BookIt) est entré en phase de développement le 1er octobre 2008. Le 15 mars 2010, la société a implanté un processus de réservations commerciales, un élément entièrement intégré au système BookIt. Ce projet s'attaque à l'amélioration du système BookIt relativement à la gestion de la charge des navires et au libre-service.
- Système de rétroaction et de signalement de plaintes des clients : La société juge très important de recueillir les opinions des clients. Ce projet s'attaque à l'implantation d'un système de rétroaction en ligne des clients et serait mis en œuvre avant la saison estivale 2012.
- Modules pour les professionnels des ressources humaines (RH) : Ce projet s'attaque à l'implantation de modules supplémentaires au système actuel de ressources humaines et de gestion de la paie. Ces modules englobent les relations industrielles, le développement professionnel, le libre-service des employés, etc.
- Optimisation des TI : Tous les quatre on cinq ans, il est très important d'effectuer une analyse objective des services offerts en matière de TI et de déterminer le meilleur médium de prestation possible. Il peut s'agir de nouvelles technologies, de services de surveillance à forfait, etc.
- Optimisation de l'IFS : Conjointement avec des analystes commerciaux IFS, ce projet s'attaque à la mise en application d'une fonctionnalité de pointe qui améliorera l'efficacité des processus opérationnels. Il permet aussi l'occasion de déterminer si de meilleures pratiques sont applicables. Ce projet s'échelonnera sur deux ans et sera achevé d'ici novembre 2012.
- Tableau de bord du rendement : Après la mise en application du système de gestion de l'information, ce projet convertit l'information en tableaux de bord du rendement, lesquels seront mis en service partout au sein de l'organisation. Le tableau de bord du rendement sera partie intégrante de l'environnement du bureau de chaque ordinateur. Ce projet sera achevé en 2012.

Les initiatives en matière de TI prévues pour les trois dernières du plan s'attaquent au renouvellement des actifs et à la gestion du cycle de vie des divers logiciels et applications du bureau. En revanche, des défaillances imprévues ou des pannes majeures du système se traduisant par des dépenses additionnelles pourraient survenir au cours de la période de planification.

5.5 Ressources humaines

L'industrie mondiale du transport maritime s'acharne à attirer et à maintenir un personnel qualifié pour combler des postes essentiels. La société est aussi confrontée à la réalité qu'une part importante de son personnel des segments essentiels de la main-d'œuvre maritime s'approche de la retraite dans la prochaine décennie. Près de 53 pour cent de la main-d'œuvre essentielle de la société est âgée de 50 ans ou plus, et 27 pour cent affiche un âge de plus de 55 ans. Au cours de la période de planification, nous prévoyons un taux d'attrition de 20 pour cent de ce segment de main-d'œuvre essentielle. Bon nombre de ces postes nécessitent plusieurs années de formation et de développement, ce qui fait ressortir davantage le caractère primordial du recrutement en vue d'assurer la succession et, ainsi, assurer la continuité des services. De nombreux postes ont été difficiles à combler en raison de la piètre réputation et des actifs vieillissants de la société.

Marine Atlantique nécessite une main-d'œuvre compétente en matière de transport maritime, mais il importe tout autant qu'elle dispose d'une équipe de gestionnaires qualifiée, dotés de compétences en matière de leadership. En misant sur le renouvellement de la gestion, la société continuera d'accroître la productivité et de rehausser les compétences des employés œuvrant dans les secteurs de l'expérience des clients, de la gestion de projets, de la gestion des changements et du leadership.

La période de planification sera constellée d'importants changements et de défis. Puisqu'elle devra doter en équipage une nouvelle flotte de navires modernes sur le plan technologique, la société sera confrontée à des défis en termes d'emplois techniques. Bien que le départ à la retraite d'employés ayant de l'ancienneté entraînera une perte d'expérience, ce sera l'occasion pour la société d'intégrer de nouvelles compétences par l'embauche. La gestion des ressources humaines, la planification et la mise en œuvre de stratégies dynamiques de ressources humaines sera la principale priorité afin de faciliter la transition durant cette période.

Pendant la période de planification, le service des ressources humaines :

- complètera la restructuration de son service d'ici juin 2010, en étoffant sa capacité analytique en vue de faciliter davantage la planification de la main-d'œuvre de la société;
- entreprendra une étude, devant être complétée d'ici mai 2010, afin d'isoler les meilleures pratiques en matière de recrutement et de développement et, ainsi, soutenir la stratégie de gestion des talents;
- élaborera un plan intégré de ressources humaines d'ici juillet 2010 afin d'identifier clairement la direction stratégique relativement à la gestion des personnes et, ainsi, d'accroître la capacité organisationnelle et stimuler les changements positifs. Ce plan renforcera davantage les capacités en matière de gestion des talents et visera à veiller à ce que la société dispose des stratégies de gestion de talents appropriées afin de préparer la société pour l'avenir. Le plan s'attaquera aux trois stratégies clés suivantes et misera sur celles-ci durant la période de planification :
    a) attirer et conserver un effectif qualifié, compétent et représentatif,
    b) développer l'apprentissage, la formation, le leadership, la gestion et les carrières afin de répondre aux besoins futurs de l'entreprise,
    c) renforcer les pratiques et la capacité de gestion des ressources humaines;
- mettra en œuvre, d'ici l'exercice 2011-2012, un programme de cadets visant à attirer des officiers qualifiés;
- continuera de travailler de près avec les collèges communautaires des provinces de la Nouvelle-Écosse et de Terre-Neuve-et-Labrador à la mise en œuvre d'un programme d'intendance en transport maritime afin de répondre à nos besoins pour du personnel qualifié en matière de service à la clientèle;
- examinera et mettra à jour la stratégie des relations du travail de la société durant l'exercice 2010-2011 afin d'appuyer la stratégie de revitalisation et en particulier, le renouvellement des actifs;
- continuera de fournir la formation réglementaire requise. Pour l'exercice 2010-2011, le budget de formation sera majoré en vue de faciliter la formation obligatoire en matière de sécurité et, ainsi, s'assurer d'être conforme au nouveau Règlement sur la sécurité des traversiers intérieurs, décrété en décembre 2009. Tous les employés actuels et les nouveaux

employés recevront une formation sur la sécurité d'une durée variant entre quatre et huit heures, selon le degré de responsabilité;

- continuera de fournir des programmes de certification de Gestion de la sécurité des passagers (PSM) et de Gestion spécialisée de la sécurité des passagers (SPSM) en vue des exigences réglementaires relatives aux Normes de formation des gens de mer, de délivrance des brevets et de veille (STCW-95) de janvier 2011, lesquelles auront un impact sur tous les navires de la société. À l'heure actuelle, 475 employés nécessitent la formation PSM et 30 officiers nécessitent la formation SPSM. Au cours de l'exercice 2010-2011, tous les nouveaux employés et officiers auront à suivre ces formations. La formation durera de quatre à dix jours, dépendamment du degré de certification visé, de l'importance du poste et du niveau de compétences;
- évaluera et mettra en œuvre des méthodes différentes de délivrance de la formation, y compris des modules de formation en ligne, afin de mieux soutenir les besoins en matière de formation du personnel des navires; et
- afin d'assurer le développement interne en prévision des futurs postes vacants, fournira, à chaque année de la période de planification, l'occasion à des officiers de pont et des officiers ingénieurs sélectionnés de recevoir de l'aide financière pour rehausser leur degré de certification en vertu du programme d'école. des officiers sélectionnés signeront un accord de retour au travail ; et, en 2010-2011, fournira une aide en matière de ressources humaines au BGP pour assurer l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'établissement de l'équipage et de formation pour la mise en service de deux navires d'affrètement en 2010-2011 et 2011-2012.

La société a détecté le besoin de changer radicalement l'organisation, afin qu'elle soit davantage « axée sur la clientèle » et efficace en termes opérationnels. Ce changement ne peut s'opérer sans mettre l'accent sur une métamorphose de la culture au sein de Marine Atlantique. L'accent doit être mis sur la transition vers une culture cohérente et unique. Des consultants externes ont été embauchés pour analyser la possibilité d'apporter des améliorations opérationnelles et, sans une transformation de la culture, leurs recommandations ne pourront être entièrement adoptées. Un bureau responsable de la transformation sera mis sur pied pour l'exercice 2010-2011 afin de canaliser la transformation culturelle.

Plusieurs initiatives ont été identifiées par le service des Ressources humaines afin d'aborder ces défis organisationnels :

- l'élaboration d'une stratégie durable de gestion des talents afin de s'attaquer aux pénuries d'effectifs imminentes;
- l'élaboration d'une proposition de valeur des employés qui soutient la stratégie de gestion des talents et la stratégie de marque de la société;
- le déploiement de formations exhaustives sur le service à la clientèle, le développement du leadership et la gestion;
- l'acquisition de nouvelles compétences, connaissances et expertises dans les fonctions essentielles pour veiller à ce que les initiatives stratégiques soient exécutées efficacement; et
- s'assurer le concours de ses syndicats et employés dans le calendrier de gestion des changements et l'évolution de Marine Atlantique.

5.6 Stratégies et affaires de la société

5.6.1 Planification des politiques et des stratégies

En 2008, les services d'un consultant externe ont été retenus pour élaborer un processus intégré de planification pouvant être utilisé par la société pour la création de son Plan directeur annuel et des plans opérationnels qui en découlent. Cette approche sera adoptée pour le cycle 2011-2012 de la période de planification et au-delà, ce qui permettra un processus de planification opérationnelle plus efficace.

5.6.2 Gouvernance

Le conseil d'administration et Transport Canada ont demandé l'élaboration d'indicateurs de rendement clés (IRC) et de données repères pouvant servir à mesurer le rendement de la société. Cette information servira à surveiller la saine gestion et l'efficacité de divers segments de la société ou de l'organisation dans son ensemble. Le principal défi dans l'élaboration de cet ensemble de mesures consiste à compiler des renseignements d'actualité, pertinents, et qui fournissent de l'information au sujet de l'état de l'organisation et du rythme du changement. Dans le dernier droit de l'exercice 2009-2010, le Service a confié à une firme de consultation externe le mandat de déclencher un processus visant à déterminer les indicateurs appropriés, les méthodes au moyen desquelles les données pertinentes peuvent être recueillies, et la façon appropriée de faire rapport sur les IRC. Le projet est actuellement en marche. La première des trois étapes est achevée, et l'objectif consiste à générer des données préliminaires en matière de rendement dès 2011-2012.

Des efforts supplémentaires seront déployés au cours de la période de planification, en réponse au rapport d'un consultant externe, qui suggère un calendrier convenable et la production de renseignements appropriés destinés à être examinés lors des réunions du Conseil d'administration. Cette activité accroîtra l'efficacité des réunions du Conseil, et permettra à celui-ci de centrer son attention et de fournir une orientation et des commentaires à un degré optimal.

5.6.3 Communications

Les mécanismes visant à veiller à ce que tous les employés soient informés de l'orientation future de la société sont d'importants catalyseurs du changement de culture. Marine Atlantique a interrompu son service de bulletin d'information il y a un certain temps en raison de limitations du budget. L'entrée en service d'un agent des communications internes permettra la mise en application de communications aux employés au moyen de documents imprimés, de l'intranet, de courriels et d'autres mécanismes de diffusion. Un bulletin d'information mensuel intitulé *Strait Talk* a été Lancé en mars 2010. Une initiative est aussi en route en vue de mettre au point une page intranet destinée aux employés, qui deviendra la page d'accueil par défaut de tous les ordinateurs personnels branchés au réseau de la société. Outre de l'information normalisée au sujet des employés, l'intranet fournira des mises à jour au sujet des initiatives ayant cours actuellement ainsi qu'un complément d'information aux articles du bulletin. Ces initiatives, parallèlement aux réunions de la direction, des assemblées générales et des autres initiatives amorcées par les autres services, particulièrement par les ressources humaines, faciliteront le changement de la culture et la participation des employés requise pour que la société atteigne ses objectifs en matière de service et d'efficience.

5.6.4 Services juridiques

Le service des Stratégies et des affaires de la société travaillera de près avec le tout nouveau service de Qualité, risques et conformité, afin d'adopter une approche plus proactive relativement aux réclamations et aux problèmes d'assurance, en plus de fournir des conseils en lien avec les problèmes de sécurité. La demande de prix et les processus d'administration des contrats seront aussi examinés conjointement avec le service des Finances afin de garantir l'efficacité de l'approche actuelle.

5.6.5 Initiatives en lien avec la stratégie de revitalisation

Le service des Stratégies et des affaires de la société sera chargé de la coordination de la stratégie de revitalisation. Un nouveau Bureau de gestion du programme pour la mise en service des navires et un Bureau de la transformation chargé d'autres éléments de la stratégie seront mis sur pied. La planification du BGP est actuellement en cours. Une des premières tâches du BGP consistera à élaborer des calendriers détaillés pour le processus d'intégration des navires.

Le BGP sera mis sur pied au début de l'exercice 2010-2011 et aura pour mandat de superviser, du début à la fin, toutes les facettes de la mise en service des nouveaux navires affrétés. L'effectif de ce bureau sera formé d'une combinaison de ressources internes, externes et contractuelles. Le BGP sera opérationnel pour une période de douze à seize mois, et coordonnera la modernisation, la formation, les besoins en termes d'équipage, l'intégration et l'introduction des nouveaux navires. Le BGP aura son siège à St. John's, mais disposera de ressources à Port aux Basques, North Sydney et en Europe (pour superviser les modifications apportées aux navires).

Le bureau de la transformation sera également situé à St. John's et comportera des employés permanents ainsi qu'un effectif externe contractuel d'experts comme il est requis dans le cas d'initiatives spécifiques. Le Bureau de la transformation agira en qualité d'organisme de coordination pour veiller à ce que les objectifs de la société soient atteints conformément à la stratégie de revitalisation. Ce groupe travaillera de près avec les services pour assurer l'efficience et l'efficacité dans l'exécution des projets et des programmes, et agira à titre d'entité de présentation de rapports à la direction quant à l'état d'avancement de la stratégie.

Du point de vue de la gouvernance, bien que ces bureaux soient sous la tutelle du service des Stratégies et des affaires de la société, la Direction supérieure assurera la surveillance, fournira une orientation et contrôlera les horaires, les livrables et les budgets pour veiller à ce que les objectifs généraux soient atteints. La Direction supérieure relèvera, par ricochet, des comités spéciaux du Conseil d'administration et de l'actionnaire du BGP. La direction présentera ses rapports au sujet des activités du bureau de Transformation au Conseil d'administration.

5.7 Gestion financière

Marine Atlantique s'est engagée à diriger une entreprise de haute qualité et efficace. Les états financiers suivants révèlent les réalités fiscales des diverses stratégies élaborées dans ce plan.

5.7.1 Revenus

Les revenus de Marine Atlantique tiennent compte des anticipations de croissance au cours de la période de planification, ainsi que définis dans les considérations en matière de planification et qu'il est fait mention dans sa stratégie de revitalisation.

5.7.2 Gestion des dépenses

Marine Atlantique est résolue à miser sur les opportunités identifiées dans un plan coût-efficacité élaboré par une agence de consultation externe (comme il est décrit à la section 3.5). Le plan sur l'efficacité en fonction du coût consiste en une combinaison d'économies annuelles découlant d'efficiences opérationnelles et d'améliorations de processus, ainsi que d'investissements dans la formation et l'embauche de nouveaux travailleurs pour combler des postes dans les secteurs manquant de personnel.

Marine Atlantique procédera à de petits investissements stratégiques dans les secteurs fonctionnels qui manquent de ressources dès 2010-2011 et entamera son plan de restructuration en 2011-2012.

5.7.3 Recouvrement des coûts

En 2010-2011, le recouvrement des coûts affiche une amélioration par rapport à l'exercice 2009-2010 en raison de recettes supplémentaires générées par une hausse globale de l'achalandage, des hausses tarifaires pour les remorques sans tracteur, d'une hausse des revenus provenant des suppléments pour carburant, et d'une diminution des dépenses en entretien des navires actuels de la société pour s'en tenir à celles essentielles à court terme. Le recouvrement des coûts atteindra le ratio de 58 % visé par Marine Atlantique en 2010-2011, et de 60 % en 2011-2012. En 2012-2013, Marine Atlantique réalisera des bénéfices accrus grâce à son plan sur l'efficacité en fonction du coût, et, lorsque combiné aux efficacités opérationnelles des nouveaux navires affrétés et aux efforts d'accroissement des revenus déployés vers la fin de l'exercice 2010-2011, la société prévoit atteindre son objectif en termes de recouvrement des coûts pour le reste de la période de planification.

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Recouvrement des coûts	58,4 %	60,0 %	64,9 %	65,0 %	67,4 %

5.7.4 Contrôle des finances

Les recherches se poursuivent en lien avec l'évaluation du contrôle financier au sein de Marine Atlantique. Les responsabilités quotidiennes traditionnelles comprennent la gestion du personnel comptable, la préparation des rapports de gestion et financiers, l'exécution de contrôles internes et les opérations comptables directes. Bien que ces activités continuent de faire partie intégrante du rôle de contrôleur, le groupe des finances, dirigé par le vice-président des finances, doit jouer un plus grand rôle dans l'orientation des décisions d'un bout à l'autre de l'entreprise afin de maximiser l'intégrité et la valeur de celle-ci à mesure que les actionnaires et les parties intéressées exigent un meilleur rendement de l'entreprise.

Le changement de rôle du contrôleur s'oriente vers les stratégies, la réflexion à long terme, l'induction de changements, l'accompagnement professionnel et l'engagement envers la technologie. Voici les trois principales catégories d'activités qui stimuleront le rôle de contrôleur chez Marine Atlantique :

- la responsabilité des résultats ultimes des activités financières centrales;
- agir à titre de conseiller des directeurs qui sont explicitement tenus de rendre compte des résultats; et
- assumer la responsabilité des processus qui abordent les exigences larges et générales en termes de finances et d'approvisionnement.

Pendant la période de planification, les objectifs principaux du service des finances consisteront à :

- Évaluer le milieu actuel des contrôles chez Marine Atlantique. Cet exercice façonnera les principaux rôles du service, dont voici une liste partielle : dresser les budgets de l'entreprise; mesurer et compiler les résultats financiers et opérationnels dans des rapports; harmoniser les objectifs stratégiques aux cibles à long terme et aux budgets annuels; disposer de systèmes qui contribueront directement à l'élaboration de la communication de l'information financière; fournir un soutien analytique et des conseils à la direction dans le cadre des négociations avec les clients et le fournisseurs qui offrent un soutien et des conseils en matière d'optimisation des activités de l'entreprise; fournir un soutien et des conseils en matière de gestion des risques liés au rendement de l'entreprise; optimiser la valeur dans le processus d'approvisionnement en biens; et fournir soutien et conseils en ce qui a trait aux activités de ressources humaines. Cette nouvelle stratégie sera clairement exprimée et divulguée à la société en 2010-2011.
- Conversion des principes comptables généralement reconnus : À titre de société d'État fédérale, Marine Atlantique fait partie du « secteur public » et, par conséquent, le fondement de ses principes comptables généralement reconnus (PCGR) est extrait de l'orientation fournie à l'introduction des Normes de la comptabilité dans le secteur public (CSP) tirées du Manuel CSP. En raison d'une modification à cette introduction approuvée en septembre 2009, la société s'est vue exiger de mener une analyse de sa classification et de détermination de la méthode de comptabilité la plus appropriée à sa situation. En fonction de cette analyse, Marine Atlantique a déterminé qu'elle se classait parmi les « Autres organisations gouvernementales », et que les normes CSP sont le fondement des PCGR le plus approprié dans sa situation. Un exposé de principe soutenant cette analyse a été préparé par Marine Atlantique et examiné à la fois par le Bureau du contrôleur général (BCG) et le Bureau du Vérificateur général (BVG), qui se sont tous deux mis d'accord avec la position de la société. Avec l'assentiment du BCG et du BVG quant à la position de la société, le Conseil d'administration de Marine Atlantique a appuyé les recommandations de la direction à l'effet que la société mette en application sa conversion en matière de PCGR pour passer aux normes CSP plutôt qu'aux Normes internationales d'information financière (NIIF) auxquelles on s'attendait précédemment.
- Présentation des états financiers trimestriels : En vigueur le 1er avril 2011 et aux termes de l'article 131.1 de la Loi sur la gestion des finances publiques, tous les offices et sociétés d'État fédérales doivent préparer et faire connaître publiquement, dans un délai de 60 jours après la fin des trimestres d'exercice, un rapport financier trimestriel traitant des trois premiers trimestres de l'exercice financier. La société prendra les mesures nécessaires pour s'assurer que les rapports soient créés conformément à la norme établie, établira des procédures pour veiller à ce que le rapport ne comporte aucune inexactitude importante et présentent des résultats financiers justes, prendra des mesures pour s'attaquer aux problèmes liés la production et au contenu du rapport, et rendra le rapport disponible dans un délai de 60 jours.
- L'examen d'approvisionnement se poursuivra au cours de l'exercice 2010-2011 et visera à accroître le rendement. Les recommandations découlant des divers audits continueront d'être mises en œuvre. Une fois l'examen exhaustif terminé, une recommandation sera présentée à l'administration au sujet de décisions telles les objectifs stratégiques et l'orientation.
- Stratégie de renouvellement de la flotte : Le service des finances fournira le soutien nécessaire à la responsabilité financière et aux activités d'approvisionnement pour contribuer à la réussite de la transition des nouveaux traversiers dans la flotte de Marine Atlantique et à la mise hors service des navires actuels en 2011-2012.

- Mise en œuvre et examen de systèmes d'information : Le service apportera le soutien nécessaire aux diverses modernisations des systèmes d'information et à l'implantation des nouveaux systèmes, comme il est précisé à la section 5.4. Cela comprendra, entre autres, l'horaire du personnel, les systèmes informatisés de gestion de l'entretien, un système informatisé de production de rapports, les mesures électroniques, et l'optimisation des systèmes IFS. Les échéanciers seront les mêmes que ceux décrits à la section 5.4.
- Relations de travail : En raison de l'approche d'un exercice effervescent sur le plan des relations de travail (2010-2011), le service fournira un soutien financier à ces négociations.

Au-delà de l'exercice 2010-2011, et grâce à de l'information recueillie, on continuera de s'orienter vers l'amélioration du rôle de contrôleur. L'élaboration de l'approche stratégique évoluera également vers l'excellence en comptabilité et les partenariats d'entreprise stratégiques : redéfinir l'orientation stratégique de la fonction de contrôleur, et élaborer davantage et peaufiner les exigences en matière de systèmes.

5.7.4.1 Ligne de crédit bancaire

La marge de crédit approuvée de Marine Atlantique se chiffre actuellement à 33 348 000 $. Un montant de 4 200 000 $ sert de protection contre les créances d'invalidité à long terme pouvant découler des demandes antérieures d'indemnisations d'accidents de Marine Atlantique et de sa qualité de société détenant un compte de dépôt auprès de la Commission de la santé, de la sécurité et des indemnisations des accidents de travail du Nouveau-Brunswick.

L'autre 29 148 000 $ sert à garantir les quatre lettres de crédit du régime de retraite des employés de Marine Atlantique S.C.C. La société continue de se conformer à la troisième partie du Règlement sur l'allègement de la capitalisation du déficit de solvabilité des régimes à prestations déterminées, et a adopté le nouveau Règlement de 2009, comme l'expose dans ses lignes générales la partie quatre. En vertu de ces réglementations, la société peut demander un amortissement sur dix ans en raison de déficits de solvabilité en se servant des lettres de crédit comme garantie. Par exemple, les montants du tableau suivant pour les réglementations de 2009 représentent la différence entre la valeur actuelle de l'horaire des paiements exceptionnels, établie le 31 décembre 2008, et la valeur actuelle de l'horaire des paiements exceptionnels de 944 000 $ par mois à partir du 31 décembre 2008 qui aurait été requise pour une période d'amortissement de cinq ans.

Les montants requis au cours de la période de planification sont fournis dans le tableau suivant.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Réglementations de 2005	18 746 000 $	18 746 000 $	15 320 000 $	11 739 000 $	7 997 000 $	4 086 000 $
Réglementations de 2009	10 402 000	15 997 000	21 862 000	28 009 000	28 009 000	22 922 000
Total	29 148 000 $	34 743 000 $	37 182 000 $	39 748 000 $	36 006 000 $	27 008 000 $

Ces lettres de crédit doivent être renouvelées 30 jours avant la fin de l'exercice financier du régime de retraite, soit le 31 décembre. Avant le 30 novembre 2010, une lettre de crédit additionnelle de 5 595 000 $ doit avoir été établie afin de faire passer les réglementations de 2009 de 10 402 000 $ à

15 997 000 $, comme l'illustre le tableau suivant. La société tente d'obtenir l'approbation de ce montant à l'heure actuelle.

Le montant de la lettre de crédit en vertu de ces réglementations sera révisé lors de chaque évaluation actuarielle, seulement si une telle évaluation révèle des profits.

6 Planification de la gestion des actifs

6.1 Défis

En 2008, l'*Atlantic Vision* a été affrété pour une période de cinq ans afin d'attaquer les problèmes immédiats de Marine Atlantique en matière de capacité. Bien que cet affrètement ait amélioré la capacité et contribué aux problèmes de fiabilité qui hantent la société, le reste de la flotte demeure confronté à des problèmes. Ces problèmes ont causé d'importants retards opérationnels, un encombrement de la circulation et la colère du public. En raison de ces incidents, des files de voitures alignées le long de l'Autoroute Transcanadienne ont causé d'importants problèmes de circulation et de sécurité. La réaction positive face à la stratégie de revitalisation permettra à la société de combler ces besoins grâce à l'affrètement de deux nouveaux navires. Toutefois, le processus d'intégration des navires s'échelonnera sur plusieurs mois, obligeant ainsi Marine Atlantique à fonctionner avec sa flotte actuelle jusqu'au 1er trimestre de l'exercice 2011-2012, lorsque le premier navire affrété entrera en service. Le deuxième navire affrété entrera en service au 2e trimestre de 2011-2012. Dans l'intervalle, la société poursuivra ses activités avec sa flotte vieillissante d'un œil attentif sur le plan de l'entretien, et n'entreprendra que le nécessaire pour veiller à la sécurité des passagers et conserver les navires en état de marche.

La société demeure dans un état constant de gestion de crise puisqu'elle doit composer avec urgence après urgence. Outre le nombre anormalement élevé de défaillances de navires, les terminaux de la société souffrent aussi de problèmes d'infrastructure, puisque l'équipement et les installations de Port aux Basques et de North Sydney ne sont plus de la première jeunesse. Les tracteurs de terminal employés pour charger les unités commerciales, les bus navettes de passagers, les véhicules industriels, les systèmes de remplissage de carburant et les rampes de chargement principales sont assez âgées pour que des bris mécaniques, la désuétude des technologies et l'insuffisance de la capacité entraînent des hausses des coûts, du temps passé au port et des retards de navires. Cette réalité, parallèlement aux nouvelles réglementations en matière de sécurité, exerce une pression encore plus forte sur la société. Les problèmes relatifs aux infrastructures des terminaux seront abordés au cours de la période de planification. Pour voir une description du plan de renouvellement des actifs de la société, qui comprend ses actifs à terre, consultez la section 3.3.

Alors que la société continuera de se démener pour exploiter sa flotte actuelle durant l'exercice 2010-2011, l'ajout de nouveaux navires affrétés allègera ce problème pour le reste de la période de planification et au-delà de celle-ci. Bien que Marine Atlantique fera tout en son pouvoir pour offrir le meilleur service possible avec ses actifs actuels, la société reconnaît qu'elle sera, à certains moments durant la haute saison 2010-2011, incapable de répondre à l'achalandage en raison de la capacité de sa flotte actuelle. On s'attardera plutôt à transporter le trafic d'une manière organisée et ordonnée, tout en respectant le mieux possible l'horaire publié. On devrait observer une réduction des files d'attente du trafic commercial au cours de la prochaine période de planification en raison du nouveau système de réservations commerciales. Toutefois, ce ne sont pas tous les clients qui pourront voyager lorsqu'ils le voudront. Pour le reste de la période de planification et au-delà de celle-ci, la société sera en mesure de répondre à l'achalandage; toutefois, des problèmes de capacité sont anticipés pour la prochaine saison haute.

Avec l'arrivée de l'*Atlantic Vision* dans la flotte de Marine Atlantique, l'*Atlantic Freighter* est devenu excédentaire aux besoins opérationnels de la société. Le navire a été vendu le 12 mars 2010 grâce à la collaboration d'un courtier maritime international. Le reste de la flotte sera composée de l'*Atlantic Vision*, du *Caribou*, du *Joseph and Clara Smallwood* et du *Leif Ericson*, jusqu'à ce que les deux nouveaux navires affrétés soient mis en service aux 1er et 2e trimestres de 2011-2012.

La mise en service de ces deux nouveaux bâtiments nécessitera l'aliénation du *Caribou* et du *Joseph and Clara Smallwood*. Le bureau de Gestion des programmes et le groupe de Gestion des actifs coordonneront cette activité. La société limitera les dépenses en fait d'entretien au strict nécessaire en termes de sécurité et de questions de réglementations, tout en veillant à ce que les navires soient dans un état propice à leur offre sur le marché libre.

Cette dernière sera l'unique responsable de l'aliénation du MV *Caribou* et du MV *Joseph and Clara Smallwood* de la façon qu'elle juge appropriée. La mise en marché mondiale de ces actifs sera initiée à l'automne 2010 par un courtier choisi par la société, et nous souhaitons que leur aliénation coïncide avec l'arrivée des nouveaux navires. L'échéancier exact des aliénations est très difficile à prévoir, tant en raison de l'étroitesse du marché de ces navires que de l'état actuel de l'industrie mondiale de l'expédition. Pour cette raison, Marine Atlantique pourrait avoir à assumer des coûts additionnels pour conserver les navires en bon état de vente pendant la période d'échelonnant du retrait du service jusqu'à la date d'aliénation. Les produits nets de la vente, après tous les coûts de la vente et ceux encourus jusqu'à la date d'aliénation réelle seront distribués au Trésor.

6.2 Besoins en capital

En élaborant le plan d'immobilisations de la période de planification, la société a tenu compte de tous les aspects de la stratégie de revitalisation, tout en gardant à l'esprit des éléments tels la sûreté, la sécurité, les TI essentielles et les exigences réglementaires. Le renouveau des infrastructures dont traite le financement de stimulation de l'infrastructure fourni à la société en 2009 a aussi été pris en compte. Les projets qui y sont décrits sont nécessaires au cours de la période de planification pour veiller à ce que la société réalise le pourcentage de recouvrement des coûts qu'elle s'est fixé.

On estime les dépenses totales des projets pour 2010/11 à 78,806 millions de dollars, desquels 9,44 millions de dollars ont été alloué à Marine Atlantique dans le cadre du Fonds de stimulation de l'infrastructure pour l'exercice 2010/11.

6.3 Gestion du cycle de vie

Au cours du processus de renouvellement de la gestion, l'accent a été particulièrement mis sur la gestion du cycle de vie des actifs, et une nouvelle équipe chargée de la gestion des actifs de la société a été constituée. Un nouveau poste de directeur de l'équipe, le directeur de la gestion des actifs, a été créé et pourvu.

Comme il a été mentionné précédemment, une des deux conclusions du rapport du BVG concerne une lacune liée aux systèmes opérationnels et aux pratiques en matière de planification des opérations et de gestion des actifs immobilisés. De nombreuses recommandations ont été formulées dans le rapport, et la société a laissé entendre qu'elle acceptait chacune d'elles. Bien que ce nouveau poste de directeur de la gestion des actifs comportera de multiples responsabilités, l'une des plus importantes sera de veiller à ce que la société s'attaque particulièrement à ces recommandations, et qu'elle mette l'accent sur la mise

en œuvre du plan d'action de chaque recommandation formulée dans le document de réponse au rapport du BVG.

Le directeur de la gestion des actifs dirigera un groupe consolidé qui aura comme tâche de gérer le cycle de vie de tous les actifs de la société. Outre les navires, ces actifs englobent les actifs des terminaux tels les bâtiments, les rampes de quais, les autobus, les tracteurs de manœuvre, de l'équipement pour les ateliers et des appareils de bureau, pour n'en nommer quelques-uns. En outre, les tâches engloberont la mise en place d'un nouveau comité opérationnel de l'entretien ainsi que la révision et l'amélioration des pratiques et des systèmes d'entretien au cours des deux prochaines années (2010-11 – 2011-12). Les pratiques actuelles en matière d'entretien seront examinées et une approche exhaustive et proactive de gestion du cycle de vie des actifs sera mise en œuvre.

Un nouveau comité de l'Entretien et des normes analysera s'il est possible d'harmoniser le Code international de gestion des navires (International ship management, ou ISM) et le Système informatisé de gestion de l'entretien (SIGE) dans le but d'identifier la fréquence entre les inspections, les réparations effectuées au cours des entretiens systématique et imprévu, et d'élaborer un plan s'harmonisant aux recommandations des fabricants, aux exigences de classification, et à l'expérience de Marine Atlantique avec l'équipement. De plus, ce comité surveillera, élaborera, analysera et établira des normes relativement à tous les actifs de la société. La direction relèvera du Conseil d'administration à ce sujet. Le directeur de la gestion des actifs sera chargé de mettre en œuvre un nouveau système de gestion des actifs. Ce dernier suivra l'évolution des actifs, contrôlera les cycles de vie, comportera des normes sur l'entretien préventif et extrapolera le besoin futur en capitaux.

Afin d'assister le directeur de la gestion des actifs, la société procède actuellement au recrutement d'un surintendant de flotte et de techniciens de flotte supplémentaires. Le comité de planification des immobilisations a aussi subi une cure de rajeunissement grâce à l'ajout de membres provenant de multiples services de la société. Le groupe de Gestion des actifs mènera un examen et une analyse de l'écart de son SIGE. Le résultat de cette étude formera une recommandation formulée à l'endroit de l'équipe de gestion supérieure au sujet du développement ou l'acquisition d'un SIGE exhaustif qui sera combiné à un système de gestion des avoirs (ASM, ou *Asset Management System*). L'objectif est de rendre ce nouveau système opérationnel d'ici le 1er avril 2012.

6.4 Projets émergents

Outre ce qui a été mentionné précédemment, des projets d'immobilisations sont, de temps à autre, nécessaires afin d'aborder les nouvelles responsabilités réglementaires, les problèmes de capacité, le renouvellement des actifs, la sécurité et les initiatives en matière de service à la clientèle. Ces projets sont généralement évalués à moins de 1 000 000 $ chacun et sont analysés au fur et à mesure par le Comité des Immobilisations de la société pour veiller à ce que chacun réponde aux objectifs de l'entreprise.

7 États financiers

Les états A à D illustrent les projections financières pour la période de planification, en fonction des plans opérationnels, des prévisions et des hypothèses mentionnées dans les parties précédentes du présent Plan d'entreprise.

7.1 État A : État des revenus et des dépenses

Marine Atlantique S.C.C.
Plan d'entreprise de 2010-2011 à 2014-1015
État des revenus et des dépenses – Exercice clos le 31 mars
En milliers de dollars

	Réel 2008/2009	Budget 2009/2010	Prévisions 2009/2010	Budget 2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Revenus	81 125	80 951	83 511	97 700	101 505	106 330	109 200	115 790
Dépenses	186 526	195 677	193 643	237 981	263 520	246 026	244 864	243 444
Dépréciation et réduction de valeur des actifs	17 276	17 997	18 000	23 662	35 004	43 095	44 119	45 936
Réduction de la Provision pour aide aux immobilisations	(17 276)	(17 997)	(18 000)	(23 662)	(35 004)	(43 095)	(44 119)	(45 936)
Subvention de l'État	105 401	114 726	110 132	140 281	162 015	139 696	135 664	127 654

7.2 *État B : Financement de l'exploitation et de l'État*

Marine Atlantique S.C.C.
Plan d'entreprise de 2010-2011 à 2014-2015
Financement de l'exploitation et de l'État – Exercice clos le 31 mars
En milliers de dollars

		Budget 2009/2010	Prévision 2009/2010	Budget 2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Besoins essentiels de fonctionnement Nota 1	A	127 057	125 291	131 612	138 048	136 562	140 341	143 877
Attentes en matière de revenus	B	(80 951)	(83 511)	(97 700)	(101 505)	(106 330)	(109 200)	(115 790)
Besoins en carburant	C	27 287	27 826	35 540	31 050	27 170	27 600	27 850
Gestion, mise en œuvre et restructuration de programmes	D	92	3	7 357	12 305	7 862	7 917	1 429
Besoins de fonctionnement nets	E=A+B+C+D	73 485	69 609	76 809	79 898	65 264	66 658	57 366
Aliénations des navires/Fonds de roulement	F	(4 849)	(3 083)	(2 485)	-	-	-	-
Financement public disponible net Nota 2	G	126 570	123 493	216 602	204 475	182 696	153 384	143 784
Aide financière à l'affrètement, aux régimes de retraite et aux immobilisations	H=G-F-E	57 934	56 967	142 278	124 577	117 432	86 726	86 418
Affrètement	I	23 121	22 791	41 620	59 585	51 720	51 722	52 804
Contribution aux régimes de retraite et aux	J=H-I	34 813	34 176	100 658	64 992	65 712	35 004	33 614
Besoins en termes de régimes de retraite	K	18 120	17 732	21 852	22 532	22 712	17 284	17 484
Contribution aux dépenses en	L=J-K	16 693	16 444	78 806	42 460	43 000	17 720	16 130
Immobilisations	M	16 693	14 359	78 806	42 460	43 000	17 720	16 130
Excédent de financement net / (Besoins) Nota 3	N=L-M	-	2 085	-	-	-	-	-
Recouvrement des coûts		52,4 %	54,5 %	58,4 %	60,0 %	64,9 %	65,0 %	67,4 %

Recouvrement des coûts (exclut les frais d'affrètement; la gestion, la mise en œuvre et la restructuration de programmes; les régimes de retraite et les dépenses en immobilisations)

Notes à l'état B : Financement de l'exploitation et de l'État :

1: Total des dépenses moins les dépenses en carburant, les frais d'affrètement et les montants accordés aux régimes de retraite actuels.

2: Le Budget 2009 comprenait un financement d'infrastructures de 3,06 millions de dollars pour 2009-2010 et de 9,44 millions pour 2010-2011.

3: Le financement excédentaire pour 2009-2010 de 2,085 millions est reporté à l'exercice 2010-2011 et servira à cotiser à la TVH consécutivement à une vérification de l'Agence du revenu du Canada, ainsi qu'à financer partiellement du capital reporté de l'exercice 2009-2010.

7.3 État C : Bilan

Marine Atlantique S.C.C.
Plan d'entreprise de 2010-2011 à 2014-2015
Bilan – Exercice clos le 31 mars
En milliers de dollars

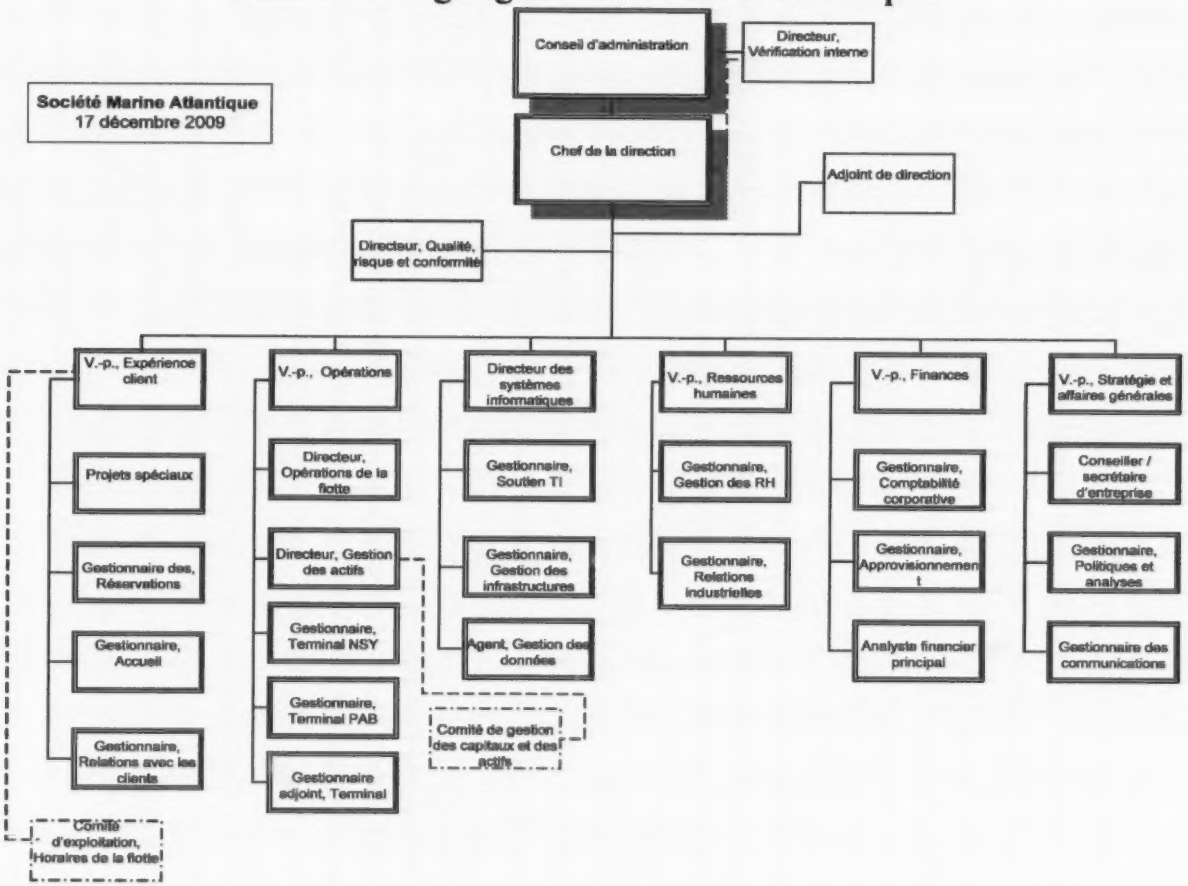
	Réel 2008/2009	Prévisions 2009/2010	Budget 2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Actifs							
Dispositions	488	2 585	500	500	500	500	500
Actifs à court terme	27 041	24 846	23 046	23 046	23 046	23 046	23 046
Encaisse affectée	10 396	10 396	10 396	10 396	10 396	10 396	10 396
Avoirs de retraite reportés	51 209	63 671	75 623	87 575	98 120	104 444	110 768
Immobilisations et frais reportés – Montant net	137 525	133 884	189 028	196 484	196 389	169 990	140 184
Actif total	226 659	235 382	298 593	318 001	328 451	308 376	284 894
Passif et avoir							
Passif à court terme	20 696	22 096	18 611	18 611	18 611	18 611	18 611
Autre actif	38 715	37 214	34 639	29 819	24 139	17 609	17 609
Provision pour aide aux immobilisations	137 525	133 884	189 028	196 484	196 389	169 990	140 184
Capital-action	258 530	258 530	258 530	258 530	258 530	258 530	258 530
Déficit	(228 807)	(216 342)	(202 215)	(185 443)	(169 218)	(156 364)	(150 040)
Total du passif et de l'avoir	226 659	235 382	298 593	318 001	328 451	308 376	284 894

7.4 *État D : État de l'évolution de la situation financière*

Marine Atlantique S.C.C.
Plan d'entreprise de 2010-2011 à 20-2015
État de l'évolution de la situation financière – Exercice clos le 31 mars
En milliers de dollars

	Réel 2008/2009	Prévisions 2009/2010	Budget 2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Activités d'exploitation							
Coûts d'exploitation nets	(101 471)	(110 129)	(140 191)	(157 195)	(134 016)	(129 134)	(127 654)
Coûts de restructuration nets	(69)	(3)	(90)	(4 820)	(5 680)	(6 530)	-
Subvention à l'exploitation de l'État	96 950	110 034	137 796	162 015	139 696	135 664	127 654
Changement survenu dans le fonds de roulement	(3 861)	2 195	400	-	-	-	-
Disponibilités découlant de (utilisés pour)	(8 451)	2 097	(2 085)	-	-	-	-
Activités de financement							
Aide gouvernementale aux immobilisations et aliénation des navires	20 526	14 359	78 806	42 460	43 000	17 720	16 130
Activités d'investissement							
Immobilisations et frais reportés	(20 526)	(14 359)	(78 806)	(42 460)	(43 000)	(17 720)	(16 130)
Augmentation (Diminution) des disponibilités	(8 451)	2 097	(2 085)	-	-	-	-
Disponibilités, début de l'exercice	8 939	488	2 585	500	500	500	500
Disponibilités, fin de l'exercice	488	2 585	500	500	500	500	500

Annexe A : Organigramme de Marine Atlantique



Annexe B : Recommandations du BVG avec renvois aux parties du Plan

	Description de la recommandation	Réaction de la direction de Marine Atlantique	Composants principaux du Plan d'action original de la société	Section du Plan d'entreprise de 2010-2011 à 2014-1015
1	Marine Atlantique S.C.C., en collaboration avec le gouvernement fédéral, devrait régler ses questions stratégiques en suspens : le vieillissement de sa flotte et de ses installations à terre, l'incapacité de recouvrer les coûts comme il se doit et le renouveau de la gestion. Ensemble, les parties devraient régler les problèmes de financement. La société devrait surveiller la progression du règlement de chaque question stratégique.	• Marine Atlantique, en collaboration avec Transports Canada, s'emploie à établir une proposition complète de revitalisation de la société. • Cette stratégie proposera au gouvernement des solutions à long terme pour régler ces questions stratégiques, grâce notamment à une proposition de recapitalisation de la flotte et des installations à terre.	• La stratégie de revitalisation de la société se divise en cinq grands volets : o la gouvernance; o le renouvellement de sa gestion; o la production de revenu; o l'efficacité des coûts; et o la modernisation de ses biens. • La stratégie de revitalisation définit clairement les objectifs de la société à l'égard de l'amélioration des questions de fiabilité auxquelles est confronté le service de transbordement. • Bien que la revitalisation de l'organisation soit déjà entamée, comme le fait remarquer le BVG, la société ne peut atteindre ses objectifs sans investissements stratégiques.	3.0
2	Marine Atlantique S.C.C. devrait instaurer un processus de planification stratégique et opérationnelle qui définisse des priorités et des plans et répartisse les responsabilités à l'égard de la mise en œuvre de ces plans.	• Marine Atlantique S.C.C. a mis en œuvre un processus de renouvellement de l'entreprise et de la gestion. Ce plan renferme: o un cadre opérationnel; o des procédures officielles de planification stratégique et opérationnelle; o l'établissement de budgets; et o des mesures du rendement. • Un nouveau poste de vice-président des stratégies et des affaires de l'entreprise a été pourvu récemment. Cette personne s'attaquera directement à la mise en œuvre d'un nouveau processus de planification pour la société. • Un nouveau cadre de reddition de comptes pour les gestionnaires vient d'être instauré.	• Marine Atlantique a conçu un cycle de planification formé de cinq éléments distincts, allant de l'examen du plan stratégique à la finalisation des budgets annuels. • Ce plan s'inscrit dans la stratégie de revitalisation, certains éléments ayant été mis en œuvre au cours du processus. • Certains éléments du plan serviront à la préparation du plan d'entreprise 2010-2011. Le cycle de planification sera intégralement mis en œuvre au cours du prochain exercice financier, à compter d'avril 2010.	5.6.1

	Description de la recommandation	Réaction de la direction de Marine Atlantique	Composants principaux du Plan d'action original de la société	Section du Plan d'entreprise de 2010-2011 à 2014-1015
3	Marine Atlantique S.C.C. devrait établir un processus d'évaluation du rendement qui définirait des objectifs et des attentes à l'égard du rendement, et prévoirait une surveillance périodique et la présentation de rapports sur les progrès réalisés aux cadres supérieurs et au Conseil d'administration.	• Marine Atlantique S.C.C. vient de lancer un processus de renouvellement de ses activités administratives et de sa gestion qui intègre o un cadre opérationnel; o des procédures officielles de planification stratégique et opérationnelle; o l'établissement de budgets; et o des mesures du rendement. • La surveillance régulière des objectifs de la direction et des attentes liées au rendement s'inscrit dans ce processus. • Un nouveau cadre de reddition de comptes des gestionnaires vient d'être instauré, lequel permettra de s'assurer que des objectifs et des cibles mesurables soient fixés et contrôlés pour tous les cadres supérieurs.	• Marine Atlantique S.C.C. a élaboré un processus de gestion intégrée qui combine planification, mesure du rendement et responsabilisation. • Le rendement ciblé et les mesures de rendement seront établis au cours du processus. • Les cadres supérieurs et le Conseil d'administration feront le suivi régulier de ces mesures qui seront utilisées dans le cadre de responsabilisation. • Nous prévoyons étoffer les indicateurs de rendement clés en vue d'avoir une liste complète et définitive dans le plan d'entreprise 2011-2012.	5.6.1 5.6.2
4	Marine Atlantique S.C.C. devrait définir et mettre en œuvre une politique complète de gestion des risques, qui comprendrait des stratégies d'atténuation, notamment un plan exhaustif de reprise des activités.	• Marine Atlantique S.C.C. souligne qu'elle a fait des progrès dans son utilisation des évaluations des risques. • La société est en voie de pourvoir au nouveau poste de directeur de la qualité, des risques et de la conformité. • Le titulaire de ce poste poursuivra l'établissement d'un programme complet de gestion des risques, notamment l'élaboration d'un registre des risques d'entreprise et de stratégies d'atténuation connexes au cours des deux prochaines années.	• En septembre 2009, la société a pourvu le nouveau poste de directeur de la qualité, des risques et de la conformité. • D'ici mars 2010, nous mettrons en place une politique des risques d'entreprise, un registre des risques ainsi qu'un guide de gestion des risques et divers outils pour les directeurs. • Le directeur est aussi responsable de la coordination de l'intervention de la société en cas de pandémie et des plans de continuité des activités de la société. Ces plans ont été achevés en octobre 2009.	2.2.2 5.1.1

	Description de la recommandation	Réaction de la direction de Marine Atlantique	Composants principaux du Plan d'action original de la société	Section du Plan d'entreprise de 2010-2011 à 2014-1015
5	Marine Atlantique S.C.C. devrait revoir ses systèmes de gestion de l'entretien en vue d'améliorer leur utilité et leur compatibilité dans le secteur de la gestion des immobilisations.	• Dans le cadre de sa récente réorganisation, Marine Atlantique S.C.C. a surtout mis l'accent sur la gestion du cycle de vie des actifs. • Elle s'emploie à recruter un directeur de la gestion des actifs — poste nouvellement créé — qui dirigera un service unifié chargé d'assurer la gestion de tous ses actifs pendant leur cycle de vie. • Pour ce faire, un nouveau comité de l'exploitation sera mis sur pied, et les pratiques et les systèmes d'entretien seront examinés et améliorés au cours des deux prochaines années.	• La société s'affaire à mettre en place une nouvelle équipe de gestion des biens. • En octobre 2009, la société a pourvu le nouveau poste de directeur de gestion des biens. • Pour accompagner le titulaire du poste, la société recherche actuellement un inspecteur de la flotte et un autre technicien de la flotte. • De plus, la société a commencé la formation d'un comité sur l'entretien et les normes.	6.3
6	Marine Atlantique S.C.C. devrait utiliser les rapports d'enquête et d'inspection pour recenser les problèmes systématiques possibles et adapter ses calendriers d'entretien préventif en conséquence.	• Dans le cadre de sa récente réorganisation, Marine Atlantique S.C.C. a surtout mis l'accent sur la gestion du cycle de vie des actifs. • Elle s'emploie à recruter un directeur de la gestion des actifs — poste nouvellement créé — qui dirigera un service unifié chargé d'assurer la gestion de tous ses actifs pendant leur cycle de vie. • Pour ce faire, un nouveau comité de l'exploitation sera mis sur pied, et les pratiques et les systèmes d'entretien seront examinés et améliorés au cours des deux prochaines années.	• Le nouveau comité sur l'entretien et les normes cherchera à savoir s'il est possible de lier le système international de gestion des navires au système de gestion de l'entretien des ordinateurs pour déterminer la fréquence des inspections et les réparations effectuées pendant les entretiens planifiés et non planifiés, et élaborer un processus qui respecte les recommandations du fabricant et satisfait aux exigences de catégorie. • Le comité s'occupera aussi du contrôle, de l'élaboration, de l'étude et de l'établissement de normes d'entretien pour tous les biens de la société.	6.3
7	Lors de l'acquisition de nouveaux actifs, Marine Atlantique S.C.C. devrait mettre en œuvre une stratégie de gestion du cycle de vie.	• Dans le cadre de sa récente réorganisation, Marine Atlantique S.C.C. a surtout mis l'accent sur la gestion du cycle de vie des actifs. • Elle s'emploie à recruter un directeur de la gestion des actifs — poste nouvellement créé — qui dirigera un service unifié chargé d'assurer la gestion de tous ses actifs pendant leur cycle de vie.	• Le directeur de la gestion des biens sera chargé de la mise en fonction d'un nouveau système de gestion des biens d'ici le 31 octobre 2011. • Le système fera le suivi de tous les biens, contrôlera les cycles de vie, contiendra des normes d'entretien préventif et fera la projection des besoins futurs en investissements.	6.3

	Description de la recommandation	Réaction de la direction de Marine Atlantique	Composants principaux du Plan d'action original de la société	Section du Plan d'entreprise de 2010-2011 à 2014-2015
		• Pour ce faire, un nouveau comité de l'exploitation sera mis sur pied, et les pratiques et les systèmes d'entretien seront examinés et améliorés au cours des deux prochaines années.		
8	Marine Atlantique S.C.C. devrait mettre en œuvre des méthodes d'entretien qui garantiraient un contrôle efficace et la prise en compte du vieillissement des actifs et de leur état.	• Marine Atlantique S.C.C. accorde une attention particulière à la gestion du cycle de vie des actifs dans le cadre du réaménagement de ses processus de gestion et d'administration. • Elle s'emploie à recruter un directeur de la gestion des actifs — poste nouvellement créé — qui dirigera un service unifié chargé d'assurer la gestion de tous ses actifs pendant leur cycle de vie. • Les méthodes actuelles d'entretien seront examinées et une stratégie complète de gestion du cycle de vie des actifs sera instaurée. • La direction termine aussi une proposition de revitalisation qui comprendra une proposition de financement pour recapitaliser la flotte et les installations à terre.	• Le plan d'action de cette recommandation est compris dans la recommandation 6.	6.3
9	Le Conseil d'administration de Marine Atlantique S.C.C. devrait terminer son examen des méthodes de gouvernance de la société et y donner suite.	• Le Conseil d'administration et la direction de Marine Atlantique S.C.C. viennent de terminer l'examen de la gouvernance. • Cet examen comprend : o la révision de la charte de gouvernance du Conseil; o la codification des attentes à l'égard du président et des administrateurs du Conseil; et o la description des rôles respectifs du Conseil et du président-directeur général.	• En avril 2009, le Conseil d'administration a révisé les exigences professionnelles, l'expérience et le bagage nécessaires à une gouvernance efficace. • En septembre 2009, le Conseil a, en société d'un certain nombre de cadres supérieurs, élaboré et mis en application un plan de gouvernance révisé, les attentes du président du Conseil d'administration ainsi qu'une description des rôles du Conseil et du président-directeur général.	5.6.2
10	Marine Atlantique S.C.C. devrait élaborer et mettre en œuvre des plans en vue de se conformer aux exigences en vigueur et à venir en matière de sécurité.	• Marine Atlantique S.C.C. souligne qu'elle contribue activement à l'élaboration du Règlement sur la sûreté des traversiers intérieurs. • Elle continue d'instaurer, en amont, de nouvelles initiatives sur la sécurité et de définir une stratégie pour s'assurer qu'elle se	• *L'Atlantic Vision* est actuellement conforme au Code international pour la sûreté des navires et des installations portuaires, un plan de sûreté du navire ayant été mis en œuvre et attesté par l'American Bureau of Shipping. • Des versions préliminaires de plans de sûreté pour les installations de Port aux Basques et de	2.2.4 5.1.3

	Description de la recommandation	Réaction de la direction de Marine Atlantique	Composants principaux du Plan d'action original de la société	Section du Plan d'entreprise de 2010-2011 à 2014-2015
		conformera entièrement au nouveau règlement sur la sécurité. • La société discute actuellement avec les organismes de réglementation en vue de mieux définir les conséquences du Code ISPS sur ses activités.	North Sydney seront soumises à Transports Canada en novembre. • D'ici fin 2009, les projets de vidéos de sûreté aux trois ports seront terminés. • Des clôtures de sécurité seront érigées d'ici la fin du mois de mars 2010. • Les trois ports seront conformes au nouveau règlement canadien sur la sûreté des traversiers d'ici la fin du mois de mai 2010.	
11	Marine Atlantique S.C.C. devrait élaborer et mettre en œuvre un système officiel de gestion de l'environnement qui lui permettrait de recenser et d'évaluer les risques et de définir des priorités.	• Dans le cadre de sa récente réorganisation, Marine Atlantique S.C.C a créé un nouveau service chargé de la conformité qui sera notamment responsable de la gérance de l'environnement. • La société est en voie de pourvoir au nouveau poste de directeur de la qualité, des risques et de la conformité. • Grâce à ce nouveau directeur et au nouveau service, la société renouvellera et améliorera son plan environnemental au cours des deux prochaines années.	• Le nouveau directeur de la qualité, des risques et de la conformité a commencé à élaborer la stratégie environnementale de la société. • Ce projet sera achevé d'ici mai 2010 et comprend : ○ l'embauche d'un agent de l'environnement, ○ des études d'impact environnemental des sites, ○ une étude d'impact environnemental stratégique, ○ l'élaboration d'une stratégie environnementale.	2.2.5 5.1.4
12	Marine Atlantique S.C.C. devrait terminer l'élaboration d'un plan stratégique de gestion des ressources humaines qui permettra à la société de disposer d'un nombre adéquat d'employés qualifiés en vue de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs.	• Le service des ressources humaines a été restructuré et voit à l'arrivée de nouvelles ressources. • Celles-ci contribueront à l'amélioration des stratégies de gestion des ressources humaines actuelles ainsi qu'à regrouper les éléments fondamentaux au sein d'un plan intégré de gestion des ressources humaines au cours des deux prochaines années.	• Plusieurs éléments du plan de ressources humaines sont actuellement en place. • En 2008, nous avons effectué un examen organisationnel de la société pour déterminer si celle-ci possédait la structure nécessaire à la réalisation de ses objectifs. • L'examen a confirmé qu'il fallait réviser la structure et ajouter des ressources à la direction de l'organisation. • C'est à la suite du processus que nous avons cherché à restructurer notre organisation.	2.6 5.5
13	Marine Atlantique S.C.C. devrait adopter un système automatisé pour améliorer l'affectation du personnel et l'utilisation des ressources humaines.	Marine Atlantique S.C.C. procédera à sa mise en œuvre au cours des deux prochaines années.	• En décembre 2008, une firme externe d'experts-conseils a effectué un examen détaillé du processus d'établissement des horaires des	2.6 5.4

Description de la recommandation	Réaction de la direction de Marine Atlantique	Composants principaux du Plan d'action original de la société	Sections du Plan d'entreprise de 2010-2011 à 2014-1015
		employés et des systèmes correspondants et a rédigé un document sur les exigences d'horaire en fonction de l'évaluation des besoins internes. • Une équipe de projet interne est responsable de mettre en fonction un système automatisé d'établissement des horaires d'ici novembre 2010. • L'équipe est en train de terminer le plan du projet et les documents sur les horaires nécessaires à la mise en fonction du système.	

Annexe C : Échantillons d'ententes de responsabilité

Sur le plan financier	
Respecter le budget de fonctionnement décrit dans le plan d'entreprise relativement aux dépenses (par service)	Objectif non atteint : Variance négative >4 % Objectif atteint : Variance de +/- 4 % Objectif surpassé : Variance positive >4 %
Respecter le budget, comme il est décrit dans le plan d'entreprise, en fait de revenus, de dépenses et de ratio de recouvrement des coûts	Objectif non atteint : Variance négative >4 % Objectif atteint : Variance de +/- 4 % Objectif surpassé : Variance positive >4 %
Gestion des personnes	
Atteindre une satisfaction globale des employés de 60 % selon les résultats d'une enquête indépendante.	Objectif non atteint : < 55 % Objectif atteint : >55 %-<65 % Objectif surpassé : >65 %
Participer à/organiser des réunions du personnel au sujet des navires et des installations à terre.	Objectif non atteint <4 réunions Objectif atteint : 4 réunions Objectif surpassé >4 réunions
Réduire la quantité de soins médicaux de 10 %	Objectif non atteint : Réduction de < 8 % Objectif atteint : Réduction de 8 % à 12 % Objectif surpassé : Réduction de >12 %
Maintenir le taux d'accidents entraînant une perte de temps à 2 %	Objectif non atteint : Hausse du taux à 2,5 % Objectif atteint : Taux maintenu entre 1,5 % et 2,5 % Objectif surpassé : Réduction du taux à moins de 1,5 %
Clientèle	
Atteindre un taux global de satisfaction de la clientèle interne de 60 % au sein de xxx services (L'enquête sera menée à l'interne par les directeurs)	Objectif non atteint <58 % Objectif atteint : 58 %-62 % Objectif surpassé >62 %
Atteindre un taux global de satisfaction de la clientèle de 50 % basé sur les résultats enquête indépendante	Objectif non atteint <48 % Objectif atteint : 48 %-52 % Objectif surpassé >52 %
Atteindre un taux de ponctualité de xx % relativement à l'horaire établi – à l'exclusion des retards dus aux conditions météorologiques	Objectif non atteint : <72 % Objectif atteint : 72 %-77 % Objectif surpassé : >77 %
Sûreté et sécurité	
Promouvoir et assurer des opérations sûres et sécuritaires en se conformant aux exigences réglementaires pertinentes et en rendant compte sur une base trimestrielle au Conseil au sujet des Plans, des mesures et des résultats.	En fonction de l'évaluation du Conseil : Objectif non atteint : Objectif atteint : Objectif surpassé :